أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات

بحث مقدم إلى

الأكاديمية العربية البريطانية

للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف

فريق التعليم عن بعد

إعداد الباحث

محمد حسين سيد

إهداء

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشرى الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا على الإطلاق ذلك العنصر الذي أمرة الله عز وجل بالعلم وهو الْقَدْر الَّذِي اِمْتَازَ بِهِ أَبُو الْبَرِيَّة آدَم عَلَى الْمَلَائِكَة وَالْعِلْم تَارَة يَكُون فِي الْأَذْهَان وَتَارَة يَكُون فِي اللِّسَان وَتَارَة يَكُون فِي الْكِتَابَة بِالْبَنَانِ ذِهْنِيّ وَلَفْظِيّ وَرَسْمِيّ . وَالرَّسْمِيّ يَسْتَلْزِمهُمَا مِنْ غَيْر عَكْس فَلِهَذَا قَالَ " اِقْرَأْ وَرَبّك الْأَكْرَم الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَان مَا لَمْ يَعْلَم " وَفِي الْأَثَر قَيِّدُوا الْعِلْم بِالْكِتَابَةِ وَفِيهِ أَيْضًا مَنْ عَمِلَ بِمَا عَلِمَ وَرَّثَهُ اللَّهُ عِلْمَ مَا لَمْ يَكُنْ يَعْلَم .

(عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ) ومن هنا نجد أن القدرة الإبداعية والفكرية والتنظيم السلوكي للفرد تتوقف على درجة تعليمة لمواجهة التغيرات التي تحدث أمامه ولذا تأتى أهمية هذا البحث في الاهتمام بالعنصر البشرى على أنة اسمى مخلوقات الله فهو قادر على التكيف والتغير مع متطلبات الحياة ومواجهة المتغيرات بشرط أن يؤمن بها ويتقبلها ومن هنا تأتى أهمية البحث لي شخصياً أما من حيث العلم أرى أن ذلك الإنسان يستحق العديد من الدراسات وبذل المجهودات العلمية محاولة لفهم جوانبه السلوكية وكيفية التغلب على أى من المتغيرات بسلوكه السوي ولذلك سوف يتضمن البحث العديد من النقاط التي يمكن عرضها في المداخل الآتية :-

عناصر خطة البحث

1- تحديد المشكلة

وقد نجد إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وأرباح المنشات . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر

البشري المتوفر و المُتوقَع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. ولما كانت المتغيرات المحيطة بالعنصر البشرى ذات تأثير واضع على ايجابيته فى العمل مما يؤثر بالسلب على انجازات ذلك المخلوق الذي كرمة الله فى العديد من اياتة لذا كان لابد من تفعيل دور العنصر البشرى عن طريق زيادة مهاراته وتطوير كفاءاته بطريقة عير تقليدية حيث زيادة المواهب والخيال والإبداع الفكري والتنظيم السلوكى الذي سوف ينعكس فيما بعد على اداءة فى العمل بطريقة ايجابية ، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل حيث ان الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها. والسؤل الذى يدار فى الذهن كيف تؤثر الأحداث المحيطة بالفرد على بيئة العمل وماهو الحل ؟

1- خلفيات المشكلة

حيث يمكن استعراض خلفيات المشكلة من خلال عرض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والذى يكمن فى الاتى –

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ،تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة, فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ،ومن هذه الأسباب:

1–التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة،حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2–التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي،مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3–زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأت في مشاكل مع الحكومة.

4–ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية،مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .

3- تحديد المشكلة

تكمن المشكلة الان فى وجود العديد من المتغيرات المحيطة بالعنصر البشرى ومنها مثلا إدارة الوقت و العولمة والانترنت والقنوات الفضائية وأيضا الديكام وغيرها من المتغيرات الخارجية فهل يمكن زيادة الفكر الابداعى والسلوكي لدى الفرد لمواجهة هذا المتغيرات ام يقف العنصر البشرى امامها فى حالة عد م اتزان لعدم قدرته على مواجهة هذه التغيرات وهل يتأثر العنصر البشرى بمستوى تعليمة ام انة يستطيع اكتساب قدرات تعليمية جديدة لمواجهة هذة التغيرات .

4- الفروض

يكمن حل المشكلة فى العديد من النقاط منها :–

1– اهتمام الإدارة بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعاً أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يظهر سلوكه الظاهري والباطني وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز .

2– الإدارة المعاصرة عالمية النظرة فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد لإسعاده نفسه فيها

3– إعادة ترتيب احتياجات الفرد بما يواكب المتغيرات المحيطة ومنها :–

1. زيادة القدرة التعليمية
2. زيادة الفكر والإبداع بالطرق العلمية والمنطقية
3. شفافية التدريب البشرى كأحد عنصر زيادة المهارات

4. التمكين الادارى للممارسة ماتم التدريب علية

5. الهدف من البحث

زيادة القدرة الإبداعية والفكرية والتنظيم السلوكي للفرد لمواجهة التغيرات المحيطة بة وعدم تأثرها على بيئة العمل عارضين البيئة المحيطة بالعنصر البشرى سواء ان كانت :-

1. بيئة النشأة وتأثيرها على تكوين الفرد
2. البيئة الخارجية وقنوات الاتصال
3. البيئة الاجتماعية المحيطة بة

6- خطة البحث

للإجابة على خطة البحث ستتبع الدراسة كل ما حفظ مدوناً عن إدارة الموارد البشرية وصدرت في مصر من كتابات ووثائق ضمن الفترة المقررة في حدود الدراسة، وخصوصا ما يوجد بسلسلة المجلدات المكتوبة كرسائل دكتوراه أو ماجستير فى إدارة الموارد البشرية – حيث أنها تحوي أغلب الوثائق وبالمثل ستكون هناك وقفات للتحليل والمقارنة بين الآراء حسبما يتطلب الموضوع ، وفي محاولة لاستكمال كافة جوانب الموضوع فسيكون للبحث موقعه أثناء الدراسة ، وذلك من خلال محاولة الوصول إلى كيفية الاهتمام بالعنصر البشرى فى أعقاب الإسلام (الإدارة الإسلامية) لعل وعسى يمكن الوصول إلى معلومة جديدة ، أو الحصول على وثيقة لم تنشر من قبل ليتحقق بذلك أحد أهداف البحث.

7- إمكانية استكمال البحث

حيث يمكن إتمام البحث بطريقة منطقية وموضوعية من خلال الخبرة العملية والدراسات السابقة وأيضا المراجع المبدئية من رسالات ماجستير – دكتوراه

8- أهمية البحث

تأتى أهمية هذا البحث من ناحية الاهتمام بالعنصر البشرى على أنة أسمى مخلوقات الله فهو قادر على التكيف والتغير مع متطلبات الحياة ومواجهة المتغيرات بشرط أن يؤمن بها ويتقبلها ومن هنا تأتى أهمية البحث لي شخصيا أما من حيث العلم اراى أن ذلك الإنسان يستحق العديد من الدراسات وبذل المجهودان العلمية محاولة لفهم جوانبه السلوكية وكيف يمكنه التغلب على اى من المتغيرات .

وغنى عن البيان أن هذه الموضوعات قد سبقني إليها العديد من الباحثين والمهتمين بإدارة الموارد ولكن أملى فى أن أتناولها بشكل جديد وكلى أمل في أن يمثل هذا البحث مساهمة علمية متواضعة تضاف إلى مكتبة الإدارة العربية .

والله ولى التوفيق

الباحث

الباب الأول : ماهى الموارد البشرية

- الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية – نظرة عامة

- الفصل الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والفرق بينها وبين إدارة الأفراد .

- الفصل الثالث : عناصر تنمية مهارات العنصر البشرى

- <u>الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية – نظرة عامة</u>

المبحث الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : مفهوم الموارد البشرية وتعريفها

المبحث الثالث : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : أهمية العنصر البشرى

المبحث الأول : نشأة إدارة الموارد البشرية

إنَّ تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجعُ إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت هذه الإداراتُ بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون

العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلافَ لم يمنعِ التطورَ الموازيَ في الاهتمام بالعنصر البشري.. حتى ظهر مصطلحُ إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مَثَّل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية..! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام **1980**م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإنَّ هذا التغييرَ لم يكن في المسمَّى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارةُ العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن..! وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةٌ تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحدَ أعضاءِ بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة.وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد .

البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العملَ في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثرُ الكبيرُ في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

وقد شهدت الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حاليا.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدوارا عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنبطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجيا لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام **1800**م أو ما قبله بقليل، لذلك برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

***مراحل التي أدت إلى تطوير إدارة الموارد البشرية :

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد أستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات المرحلية فيما يلي:

1- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو أغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتاجها مسلة حمو رابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة

تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفؤ، فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة ألا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقتطاعات الزراعية يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها .

وقبل الثورة الصناعية كان المصدر الأساسي للموارد البشرية في حلقة إنتاجية يقوم بها الأفراد من عملية التفكير حتى التنفيذ , بحيث أن النمط السائد آنذاك هو الإنتاج اليدوي أما النظام السائد هو نظام الصبية وهو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة وبالتالي لم تكن هناك حاجة ملحة لاستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية

2- مرحلة التصنيع أو الثورة الصناعية

1- الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما

أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

2- ظهور الحركات العمالية

مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

3- الإدارة العلمية

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

4- ظهور علم النفس الصناعي

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية

5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع"هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو.(Elton Mayo) "

6- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة(أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي

7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8- ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه الحركة(التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء و تعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد

9- تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال(أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية الإسكندرية. طبعة 2000 ص28

د احمد ماهر إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية الإسكندرية طبعة 1999 ص 35 – 39

المبحث الثاني: مفهوم الموارد البشرية وتعريفاتها

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات : –

1. الموارد الاحترافية
2. الموارد القيادية
3. الموارد الإشرافية
4. باقي الموارد المشاركة
5. الاتحادات العمالية

تعريف إدارة الموارد البشرية : –

(هي الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسات من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية واختيارها ثم تعيينها وتدريبها إلى غاية تحقيق ما يسمى التنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد إلى بذل جهود مستمرة في المؤسسة .)

ويمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة وهذا الاهتمام ليس فقط في رفع مستوياتهم وتدريبهم بل الاهتمام بنفسيتهم ومعنوياتهم وذلك لترغيبهم في العمل لا إكراههم له ومنه إشباع المؤسسة وتحقيق مبتغاها ورغبات العامل الفردية والجماعية .

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا :- (بأنها مجموعة القواعد و الإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة و تشرف على عمليات التوظيف و الاختبار، الاستقطاب، التدريب،تحديد الكمية و النوعية اللازمة من العمال كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوصول إلى النجاح و الإنتاج المطلوب من جهة الأفراد و المؤسسة)

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية حيث اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

6. وجهة النظر التقليدية :-

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

7. وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها

تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – ا د ابراهيمى أحمد سنة **2006** جامعة الجزائر

التعريف الأول:

هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

2– التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

3– التعريف الثالث :

عرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

4– التعريف الرابع:

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

وهناك تعريفات أخرى وضعها مجموعة من الباحثين والمفكرين والمهتمين بالإدارة العامة وبإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة يمكن عرضها في الآتي:–

الموارد البشرية هي (نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء**Storey**.

أو (مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال).

أو (مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها).

المبحث الثالث : الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

1-: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي :

1) تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

2) تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة .

3) الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

4.تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

ثانيا:– الوظائف الثانية أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله

1– تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

2– تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة بمنح عامليها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

3– تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

4– التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

5– تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه .

ثالثاً– الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1– العلاقة مع النقابات :

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2– أمن وسلامة العاملين:

وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3– ساعات وجداول العمل

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

د . حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط 2002 ، ص18.

المبحث الرابع : أهمية العنصر البشري*

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.وقد ينتج عن الاتفاقيات الاقتصادية بعض الآثار على العنصر البشرى حيث نتجت عن اتفاقية الجات بعض الآثار المتعلقة بقضايا العمل والعمالة مثل:

1- سعي الدول المتقدمة إلى استثمار العقول الماهرة في الدول النامية لتضر بذلك رأس المال البشرى بها

فقد أوضح تقرير التنمية البشرية عام 1994م أن الدول الأفريقية هي من أشد المتأثرين بهذه الظاهرة، بالإضافة إلى بعض الدول بقارتي آسيا وأمريكا الجنوبية.

2- وضعت الدول المتقدمة عقبات وقيوداً صارمة تحول دون هجرة العمالة مما ترتب على هذه الظاهرة استشراء البطالة بها .

ولقد أصبح واضحاً بصورة قاطعة أن للعنصر البشرى أهميته القصوى التي تعادل أهمية عنصر الميكنة والتحديث التقني إن لم تزد عليها، كما أصبح أيضاً له أثر فعال على اقتصاديات الدول في جميع مراحل نموها وتطويرها، فهو من أسباب تخلف بعض الدول النامية، وأيضاً من أسباب انطلاق الدول المتقدمة.

و العنصر البشري سيكون هو العامل الأكثر أهمية في رأي مدير شركة شل، حيث يقوم بابتكار الأفكار الجديدة والمؤثرات العقلية مما يؤدي لنمو الأعمال وتنميتها، ويضيف: "تعتبر شل خير مثال على ذلك، فقبل قرن من الزمن كانت شل مجرد شركة شحن بحري ولم يكن لديها أية اهتمامات بعمليات النفط والغاز، ولكن

العاملين في شل، من خلال إصرارهم ومهاراتهم وقدراتهم العقلية، استطاعوا تشكيل كيان ومنزلة شل التي نراها في وقتنا الحاضر.

صلاح الدين عبد الباقي ، مجلة الإدارة سنة **2003** تونس ، ص : **20-21**

- **الخلاصة : -**

لقد تعرضنا في هذا الباب إلى نشأة إدارة الموارد البشرية وعرفنا أنها ظهرت مسايرة لمرحلة الثورة الصناعية حيث الاهتمام بالعنصر البشرى سواء من ناحية تدريبه وعلاقته بالآخرين في العمل بدليل ظهور إدارة الموارد البشرية ضمن الخريطة التنظيمية للمنشآت حيث خروج الإنسان بفكر جديد وهو أن أداء الفرد ليس بآلة بل يحتاج إلى زيادة في المهارات الفردية ومن ثم المهارات الجماعية والتي سوف تنعكس على المنشأة بالنجاح حيث أن الفرد جزء من كل في نطاق المنشأة ومن ثم بداء ظهور الوظائف الأساسية أو الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في :-

1- تحليل العمل 2- تخطيط القوى العاملة 3- الاختيار والتعيين

4- تصميم هيكل الأجور

ومن ثم ظهرت وظائف مساعدة لابد من إتمامها لتحسين مهام الفرد في عملة وجاء منها :-

1- تصميم أنظمة الحوافز 2- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين

3- تقيم الأداء 4- التدريب 5- تخطيط المسار الوظيفي

وقد تحدثنا عن أهمية العنصر البشرى وكونه أهم العناصر في العملية الإنتاجية أو الخدمية ولابد من ترسيخ ذلك المفهوم لدى الأفراد في المنشآت والشركات لخلق روح من الانتماء إلى العمل ومن ثم السعي وراء زيادة الإنتاجية مما يعود على الفرد بالنمو الاقتصادي المتمثل في زيادة دخلة أيضا انتشار التقنية والميكنة يأتي لمساعدة الفرد في إتمام مهام وظيفته في أفضل صورة كانت وأسرع وقت ممكن لتجنب الطاقات المهدرة وبعكس ما يظن البعض أن هذه التقنية ما هي إلا سبب لانتشار البطالة إن أهم هذه المفاهيم لابد من تركيزها في ذهن الأفراد العاملين ونرى أيضا أنة من الضروري ترسيخ مبدأ التوريث الوظيفي لزيادة الانتماء لدى العاملين إلى المنشأة حيث أن أبناء العاملين هم أولى من لهم حق التعيين بعد بلوغ مورثهم سن المعاش أو الوفاة لأقدر الله فروح الاطمئنان للفرد على اسرتة سوف تجعله في أحسن صورة للإنتاج .

▪

▪ **الباب الثاني : مقارنة إدارة الأفراد بالموارد البشرية**

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية بين الماضي والحاضر والآفاق المستقبلية.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : مقارنة بين إدارة الإفراد والموارد البشرية

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية بين الماضي والحاضر والآفاق المستقبلية.

فبدون الإنسان لم يكن من الممكن عمارة الأرض واستغلال ثرواتها والسير في تضاريسها الطبيعية برا وبحرا وقمما شاهقة وصحاري وأقطابا متجمدة ؛ بل بفضل العلم وصل الإنسان إلى الفضاء .

هذه الجهود والأدوار المتعددة التي يؤديها الإنسان قائدا ومقودا عالما ومتعلما خادما ومخدوما صانعا ومزارعا .... ، من الوظائف الحياتية المتنوعة تستنزف طاقته وجهده ، ويحصل في المقابل على أجر أو راتب ، وقد يكون ثناء وتقديرا أو مكانة اجتماعية ، وبما أن هذه العلاقة تبادلية بين طرف منتج وآخر مستفيد) بالمنتج او الخدمة(لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بناء علاقات تتصف بالعدالة لتزداد إنتاجية الإنسان ،وتساعد المنظمات على البقاء والنمو والمنافسة ؛ تحت إدارات متفهمة لحقوق العاملين وأهدافهم وطموحاتهم واختلافاتهم ، من أجل تحقيق الغاية الكبرى من عمارة الأرض ورفاهية الإنسان وازدهار المجتمعات ونموها.

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية ؛ يستند على أن الموظفين والعمال الذين لديهم قدرات متساوية ، وكانوا يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق معايير الإنتاج المحددة سلفا من الإدارة ، ومن يخل بهذه المعايير يطرد من العمل وقد انتهجت الإدارة العلمية (فردريك تايلور) من خلال استخدام المنهج العلمي والموضعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل ، واعتمد تايلور على جمع المعلومات الإحصائية ، وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الوقت والحركة والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى

معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج ، وإذا ما حقق العامل أية زيادة يمنح علاوة تشجيعية هذا الأسلوب لقي انتشارا واسعا في التطبيق في الولايات المتحدة الأمريكية ، ونتيجة لتفكير الإدارة العلمية انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاط التوظيف ، والتدريب والصحة والسلامة ، ولكن من منطلق تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا. مما أدى إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

وهنا أدرك (التون مايو) علماء الإدارة أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط على ضوء الطريقة التي نقوم بها العمل ، أو على أسلوب الأمر الذي تقرره الإدارة ، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك ، ولا بد أن تؤخذ في الاعتبار حتى تترجم إلى زيادة في الإنتاجية أو عكس ذلك ، وعلى ذلك فإن منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لا بد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم ، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي ، وزيادة إنتاجية العمل ، وقد واجه منهج العلاقات الإنسانية انتقادات شأنه شأن منهج الإدارة العلمية واتجهت المنظمات إلى إيجاد إدارة تختص بالعاملين تسمى إدارة الموارد الأفراد.

☒ إدارة الأفراد :

بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور منهج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد ، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة لهم ودور إدارة الأفراد يتمثل في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها ، والمحافظة عليها ، وبما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية والنمو ، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

أصبحت نشاطات إدارة الأفراد محددة في تحليل الوظائف وتوصيفها واختيار الأفراد وتعيينهم ، وتحديد الأجور والحوافز ،وتنمية وتطوير الأفراد ، وحل مشكلاتهم أي أنها

تدور في إطار الوصول إلى أقصى معدلات الأداء والإنتاجية من الأفراد ، ويما يؤدي أولا إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ومما يؤخذ على دور إدارة الأفراد في المنظمات هو عدم التناسق والتناغم والتكامل بين نشاطاتها المختلفة وبين الإدارات الأخرى المختلفة

. العوامل التي أدت إلى التحول إلى إدارة الموارد البشرية :

كان ظهور إدارة الأفراد كوسيط بين الإدارة والعاملين قفـزة في الفكر الإداري المعاصر، إلا أنه بمرور الوقت وزيادة التجارب بـدأ واضحا أن هناك قصورا في دور إدارة الأفراد لعدة أسباب يمكن عرضها في الاتى :–

1- تعارض القرارات والممارسات داخل إدارة الأفراد.

2- قلة الارتباط والتكامل مع الإدارات الأخرى من تسويق وإنتاج ... ، وخلافه مما يسبب ازدواجية وارتباك في أعمال وقرارات المنظمات.

3- لم يكن دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مؤثرا إن لم يكن مفقودا تماما.

4- كان محور تفكير الإدارة هو في جانب العرض من العمالة وليس جانب الطلب ، الأمر الذي يعني اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكليف.

من جانب آخر كانت التطورات المتلاحقة في مجال الفكر الإداري وظروف العمل الجديدة دافعا للمديرين للتفكير مرة أخرى في قضايا التعامل مع الموارد البشرية وذلك للأسباب التالية:

1– أصبح العنصر البشري يحتل مكانة كأصل من أصول المنظمة له تأثير جوهري على المنظمة.

2– التحديات والتطورات التكنولوجية الحديثة ، وزيادة الإنتاجية لا تتم إلا من خلال قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية { يقول رئيس شركة Volvo لسنوات طويلة قيل أن رأس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة ، وأنا لا أعتقد أن ذلك صحيحا فعدم قدرة المنظمة على اختيار وكذلك الإبقاء على قوى عاملة جيدة ذات كفـاءة وخبرة عالية هو المسبب لعنق الزجاجة في الإنتاج }

3- ضغوط المؤثرات البيئية الخارجية، ويشمل ذلك:

أ- المؤثرات القانونية التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين، والخاصة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.

ب- تأثير النقابات العمالية في تحديد حقوق العملين من أجور وميزات إضافية وإجازات وخدمات، وظروف العمل وساعات الراحة مما يؤثر في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية.

جـ- تأثير سوق العمل، وتأثره بظروف العرض والطلب على عنصر العمل الذي يخضع لعدة متغيرات لا يمكن التنبؤ بها .

د- المؤثرات الاجتماعية المتمثلة في احترام القيم والاتجاهات والمعتقدات التي يحملها العاملون، إلي جانب الاهتمام بحاجاتهم إلي الرضا والشعور بالانجاز، وتحقيق الذات، جنباً إلي جنب حاجات المنظمة .

هـ-المؤثرات التكنولوجية في طرق وأساليب الإنتاج يؤثر بالضرورة على المهارات والقدرات اللازم توفرها في العمالة .

4- القوى والعوامل الداخلية في المنظمة والخاصة بالقيادة والتحفيز وسلوك جماعات العمل وغيرها من القوى والعمليات السلوكية يكون لها أهمية خاصة في إدارة الموارد البشرية

5- ضبط التغيير في القوى العاملة، وذلك من حيث المتغيرات التالية-:

أ- زيادة مستوى التعليم الرسمي مما يزيد من مشكلة التوفيق بين الحاجات البشرية وحاجات المنظمة .

ب- دخول المرأة سوق العمل (المتزوجات ،الأمهات)

جـ- تغيير خليط المهارات.

6- إدخال قيم جديدة في المنظمات نتيجة تغير خليط القوى العاملة فحياة الفرد أصبحت مستقلة نسبياً ومصحوبة بإحجام متزايد من الفرد عن التضحية بمصالح عائلته أو بمصالحة الشخصية في سبيل مصلحة المنظمة

7- إسهام العديد من برامج إدارة الموارد البشرية الفعالة في تطوير وتحسين إنتاجية المنظمة – مثال برامج الاختيار والتدريب والتنمية وبرامج التطور الوظيفي، والتحفيز، والأجور والخدمات ، وعلاقات العمل وغيرها من البرامج الجيدة. جميع العوامل المذكورة آنفا حتمت الاهتمام والتحول إلي مفاهيم إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط للاحتياجات من العمالة والاستقطاب والاختيار الجيد لأفراد القوى العاملة وتعهدهم بالتدريب والتنمية والصيانة بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الوقت الذي تحقق فيه أهداف الموارد البشرية التي هي بمثابة أداة هامة في المنظمة أن تسعى للتكيف مع هذه العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية بما يكفل تحقيق مصالح الطرفين وفيما يلي مقارنة بين دور إدارة الأفراد ودور إدارة الموارد البشرية يقف معها رجل الإدارة وقفة تحليل وموازنة لمعرفة الفرق بين الاتجاهين مما يرجح الأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين والمتمثل في إدارة الموارد البشرية.

سعد عوض أل غنوم – مجلة الإدارة العلمية – الرياض – مقال سنة 2006

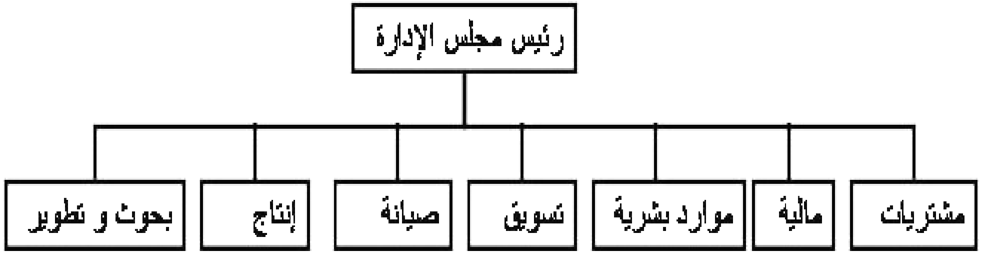
**** الهياكل التنظيمية تعريف بأنواع الهياكل التنظيمية للشركات :

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسئوليات. يوجد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية :-

الهيكل الوظيفي Functional Structure

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج

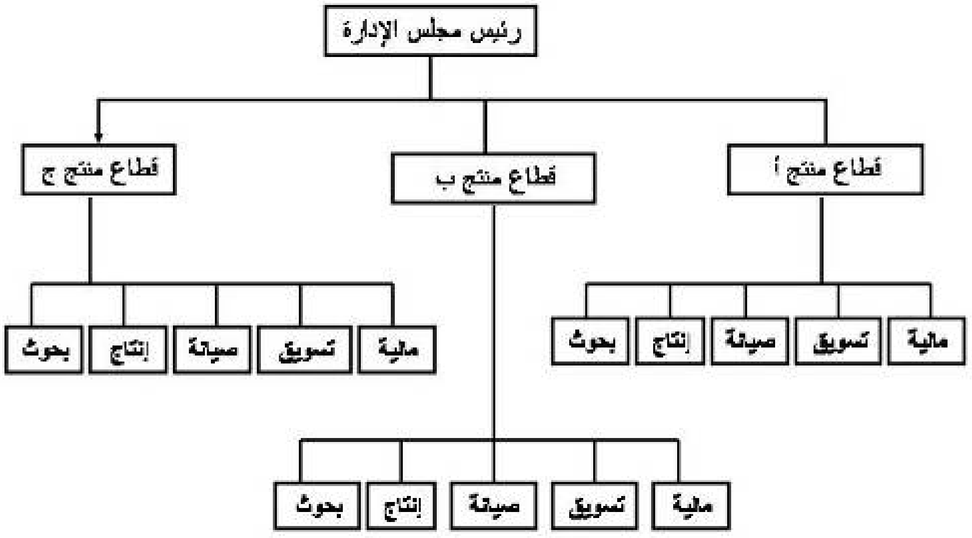
لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة ....بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع . ويشير الشكل رقم **1** إلى الهيكل الوظيفي



الهيكل القطاعي Divisional Structure

وفية يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد.

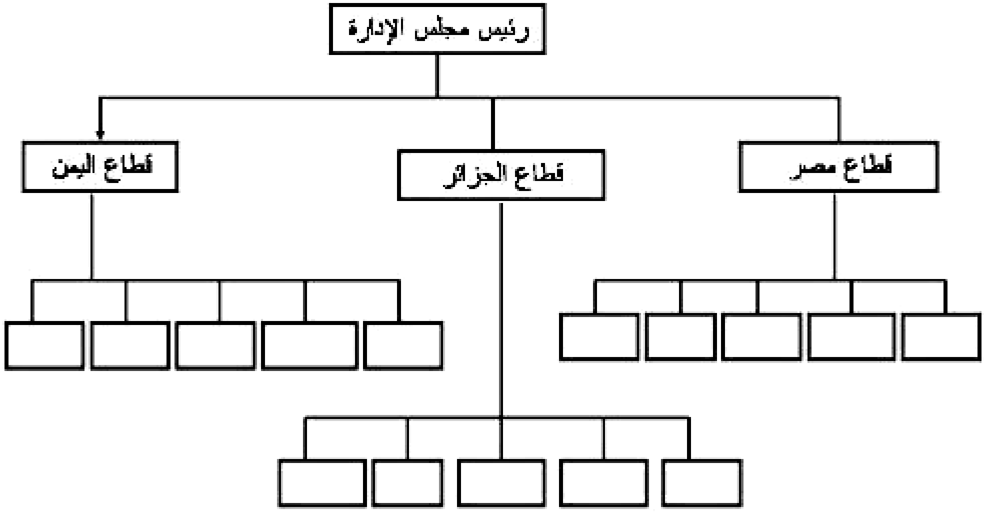
مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ا و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يتبعه كل خدماته – تقريبا– من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن....لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية. ويشير الشكل رقم **2** إلى الهيكل القطاعي



رسم توضيحي **1**

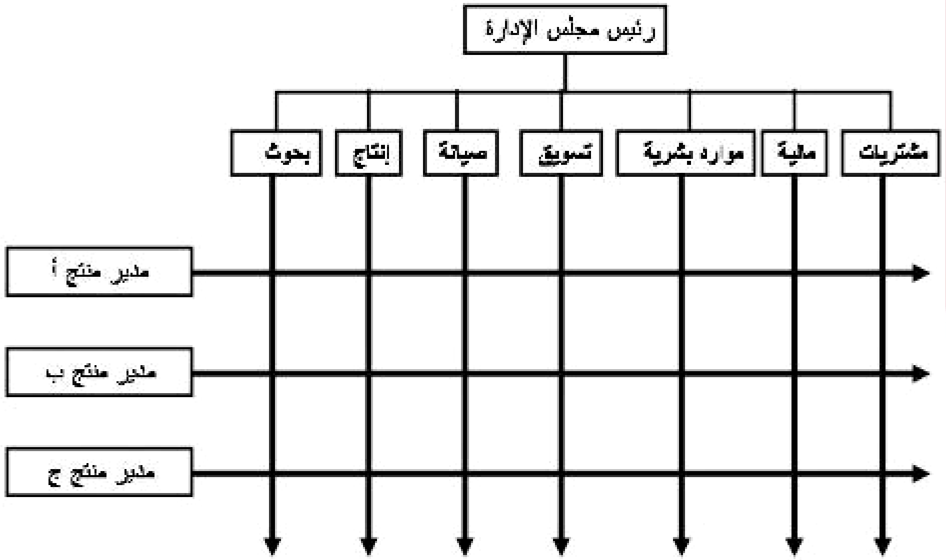
شكل رقم 2 الهيكل القطاعي

كذلك يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسماً بناء على المناطق الجغرافية



الهيكل المصفوفي Matrix Structure

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضاً مدير العاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في أدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظائفي و القطاعي



فككل شيء في الإدارة له نظام ما يميزه و له كذلك نقاط ضعف. فكيف نختار النظام المناسب؟ يتوقف ذلك على أربعة أشياء أساسية :-

أولاً: طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة Environment

ثانيا: الاستراتيجية Strategy

ثالثاً: حجم المؤسسة Size

رابعا: طبيعة العمل Technology

فمثلا إن كانت متغيرات السوق سريعة جدا فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحبذ الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظائفي أفضل. إن كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عامل أساسي و بالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبير فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل و في نفس الوقت تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة و هذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب. أما بالنسبة للهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج العديد من المنتجات

****بعض خصائص الهياكل التنظيمية :-

الهيكل الطويل والقصير Tall Structure and Flat Structure

هيكل تنظيمي طويل و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة

هيكل تنظيمي قصير : و هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسئوليات و

تفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسئولا عن عدد أكبر من المرؤوسين .

المركزية و اللامركزية Centralization and decentralization

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة .بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة و القرارات دائما تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها.

مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة و لكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظائفي

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة و لكنه يتحكم فيها بما يراه مناسبا . اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة. غالبا ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

الرسمية Formalization

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل و الحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة و لكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع

الهيكل الميكانيكي و الحيوي Mechanistic and Organic structures

الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة و لكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية و في الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي

الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة و اللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضّل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي

الهياكل التنظيمية وأنواعها ttp://samehar.wordpress.com

ملاحظات على الهياكل التنظيمية

1. قد يكون الهيكل التنظيمي لإدارتين داخل نفس المؤسسة مختلفا بمعنى أن احدهما قد يكون وظائفي والأخر قطاعي ويتوقف ذلك على طبيعة عمل كل منهما وكذلك قد يكون الهيكل العام قطاعي ولكن تكون هناك بعض الإدارات المركزية مثل المارد البشرية آو إدارة المعلومات كثير من الشركات العالمية تلجأ لعمل موقع واحد لجميع فروعها في العالم .

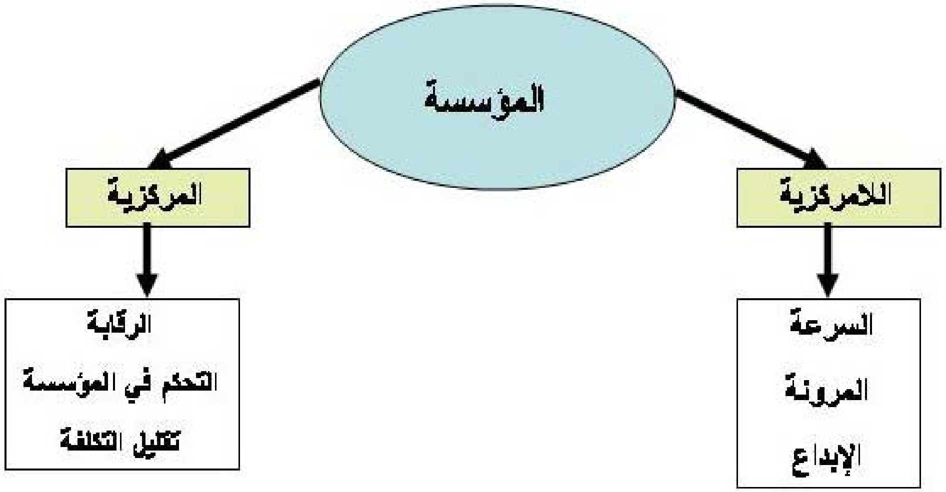
2. الهدف من اتخاذ هيكل قصير هو تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات بسرعة لاحظ أن اتخاذ هيكل قصير لايضمن الوصول إلى هذه الغاية كما إن الطالب الذي يذهب إلى الجامعة يوميا قد لاينجح إذا لم يذاكر فمثلا إن تم إلغاء طبقة من المديرين ثم تم نقل سلطاتهم الى المستوى الأعلى فمعنى ذلك إننا وفرنا مرتبات هؤلاء الموظفين ولكننا ازدنا المركزية وجعلنا وقت اتخاذ القرار أطول جدا ولكن المفترض إننا ننقل معظم السلطات الى المستوى الأدنى . وهذا راجع إلى شيء عام في الإدارة وهو إن النجاح مرتبط بمجموعة الأشياء التي نفعلها وضرورة تجانسها .

3. الهيكل الوظيفي قد يجعلنا نستفيد من وفورات الحجم ECONOMIES OF SCALE (التوفير نتيجة لخدمة / تصنيع عدد أكبر) فمثلا إن كانت الموارد البشرية

مركزية فقد نحتاج مثلا ثلاثة موظفين للإشراف على مايخص التدريب . افترض إننا جعلنا لكل إدارة شخص واحد مسؤل عن شؤون التدريب الخاصة بها وجعلناهم جميعا في إدارة الموارد البشرية – معنى ذلك إن عدد هؤلاء الموظفين سيكون كبيرا والتنسيق بينهم يكون صعبا . في هذه الحالة تكون تحملنا التكلفة التي منا سنتحملها في الهيكل القطاعي ولكن لم نحصل على اللامركزية علينا إن نعرف ماذا نريد ثم نجعل كل قراراتنا متجهة لتحقيق الهدف .

1- كثير من السياسات الإدارية الحديثة تركز على التفويض واللامركزية وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة المؤسسة . هذا راجع إلى شدة المنافسة عالميا نتيجة اتفاقيات التجارة الحرة وما إلى ذلك . ولكن هذا لايعنى إن هذا يكون عاما على كل صناعة وكل مؤسسة وكل قطاع داخل المؤسسة .

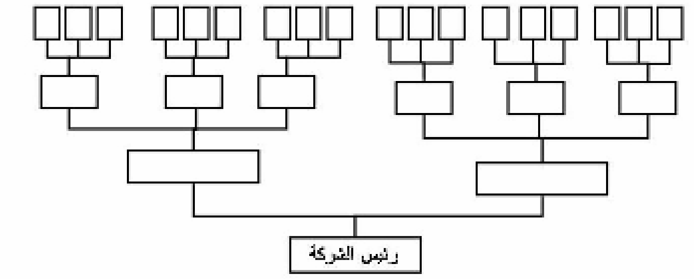
بما ان لكل نظام مميزاته وعيوبه فعليك إن تختار النظام الأفضل لك ثم تحاول تقليل عيوبه فمثلا إن وجدت الوظائفي هو الأفضل لك فحاول تقليل عيوبه مثل صعوبة التنسيق وسوء العلاقات بين التخصصات المختلفة هذا قد يكون عن طريق تشكيل فرق عمل أو وجود قسم إدارة وظيفتها التنسيق بين الإدارات المختلفة أو تشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة كذلك فى حال الهيكل القطاعي فيمكن اتخاذ تدابير تساعد على نقل الخبرات بين نفس التخصص فى قطاعات مختلفة ن طريق استخدام الشبكة الداخلية بشكل يتيح إنشاء منتديات داخلية لكل تخصص وتشجيع وتقدير التعاون بين القطاعات ونقل الخبرات بينها



5- لابد أن يكون هناك حدود اللامركزية وكذلك المركزية بحيث يجب تناسب المنشأة والمحددات الأربعة أعتقد أن عالمنا العربي يفضل كثير من المديرين المركزية حتى يتمكن من الرقابة والتحكم في كل شئ هؤلاء المديرين فاتهم إن الرقابة والتحكم مطلوبان كما أن المرونة وسرعة اتخاذ القرار مطلوبان وان المرونة تكون على حساب الرقابة والتحكم والعكس بالعكس . وبالتالي لابد أن يكون هناك قدر من المرونة والتفويض واللامركزية

2- اللامركزية والتفويض لهما تأثير هام على العاملين حيث إنها تحفزهم على العمل حين يشعر الموظف أنة يساهم بفكرة في نجاح المؤسسة فيكون أكثر رغبة في العمل أما عندما يشعر أنة مجرد جزء من ماكينة فان هذا لايتناسب مع طموحات الإنسان المركزية أيضا تؤدى إلى أن المدير يكون مشغولا بأمور بسيطة مما يجعله لايجد وقتا لأداء عملة الاصلى وهو التفكير في المستقبل وتطوير العمل الاستماع إلى العاملين قياس الأداء متابعة التطور في سياسات العمل في الشركات المنافسة .

3- مثال : رئيس اسبق لشركة الخطوط الاسكندنافية كار لزن – اقترح أن الهيكل التنظيمي لابد أن يرسم مقلوب بحيث يكون رئيس الشركة بالأسفل والعاملين الذين يتعاملون مع الجمهور بالأعلى للدلالة على أن يكون كل مستويات الهيكل وظيفتها مساندة الموظف الذي يتعامل مع العملاء على أن ينجح في عملة وضح كار لزن إن التعليمات تحد من استغلال قدرات العامل بينما إتاحة المعلومات واعطائة بعض الحرية في التصرف تفجر من طاقاته بما يخدم المؤسسة ويرضى طموحة اعتقد أن نفس الفكر ينطبق على الشركات الصناعية فوظيفة جميع العاملين هي مساندة العامل الذي يتعامل مع الآلة بشكل مباشر حتى يستطيع أن ينجح في ذلك فالمدير علية أن يوفر له ظروف العمل المناسبة ويمده بالآلات وبالمعلومات ويمنحه



6- التدريب المناسب ويعطيه التحفيز ويتغلب على كل ما من شأنه تعطيل هذا العامل عن أداء عملة .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي والوضع التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل ومنها:

أ- أدوار إدارة الموارد البشرية

وتعتبر عاملا مهما في المنظمات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة globalization ، والمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الانتاجيه ونوعية حياة العمل والاستجابة لجميع المتطلبات من اقتصادية وتكنولوجيه وقانونيه.

أهم الأدوار

1- دور الأعمال The business:

وهي من الأدوار الحديثة وتساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمنظمة,ويتمثل هذا الدور بمشاركة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المنظمة والمساعدة في دفع المنظمة للوصول لأهدافها .

2- الدور التشغيلي: operational

يعد من الأدوار القصيرة كونه يرتبط بالأعمال اليومية للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية ويتمثل في صنع قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء, ونشاط التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

3- الدور الإداري managerial role:

وهو أيضا الدور متوسط المدى ومهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق استقطاب المناسبة,ووضع انظم الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

ب-**حجم المنظمة:**

ويتحدد بحجم النشاط الذي تديره المنظمة أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها.ويؤثر الحجم في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.فزيادة حجم المنظمة يفرض عليها استحداث أنظمة لم تكن موجودة سابقا

وحجم المنظمة يتأثر بالتغيرات البيئية وتوسيع حجمها يكون استجابة لتلك التغيرات.

وكما أن كبر أو صغر المنظمة له اعتبار فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها , أما المنظمات الكبيرة تتجه إلى وجود اداره متخصصة للموارد ابشريه فيها.

ج-كثافة المورد البشري **intensity of human resources:**

تتباين المنظمات في استخدمها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه(اما حقل سلعي مادي أو حقل خدمات) فالاعتماد الكبير على عنصر العمل كلما استلزم الأمر إلى إدارة متخصصة في تخطيط النصر وقيادته وتوجيهه ومراقبة أدائه.

المنظمة ذات العمل الكثيف:وهي المنظمة التي تستخدم المورد البشري بكثافة وتقوم بالتعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية

د- مستوى التقنية technology level

إحلال الآلة محل العنصر البشري يمكن أن يؤثر سلبا على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة فإن استخدام التقنية العالية يؤدي إلى أن يكون دور إدارة الموارد البشرية ذات طابع تنفيذي فتكون إما مهمله أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

هـ-خصائص سوق العمل characteristic of labor market التغيرات في خصائص سوق العمل(الاستقرار أو عدم الاستقرار) -استقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعين والتدريب وتقويم الأداء.

أما عدم الاستقرار(تتنافس المنظمات على الحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشري بأقل التكاليف) وهذا مايميز أسواق العمل اليوم فتقوم بتوسيع دور إدارة الموارد البشرية إلى الأدوار ألاستراتيجيه والمشاركة في اتخاذ القرارات(تزيد من أهمية الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة

ز- توفر الكوادر الإدارية الكفوءة availability of efficient administrative staff يجب توفر كوادر إداريه متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتعكس هذه المسؤوليات بإجراءات وقواعد العمل,ويجب أن يكون في المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية.لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة

كتاب الهيتى www.hrm-group.com/vb/showthread.php

☒ المبحث الثالث : الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الإفراد :

ولذلك فان إدارة الموارد البشرية تختلف عن إدارة الأفراد في :

- منظور الوقت والتخطيط : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكاملا وذا طابعا إستراتيجيا
- العقد النفسي : اذ تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانتماء للعمل .
- أنظمة الرقابة .. إذ تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية .
- منظور العلاقات بين الأفراد : يكون منفعيا وجمعيا وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ،بينما يكون تبادليا قائما على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية .
- الهياكل والأنظمة : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية .
- الأدوار : تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية ، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار .
- الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة

والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية .

أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة

تتجلى أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في :

- تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها .
- الحصول على الأفراد الأكفاء .
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين .
- تحقيق المشاركة والولاء للإفراد في المنظمة .
- تنمية قدرات العاملين بتدريبهم وتطويرهم .
- إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين .
- سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للأخطار .
- إتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المنظمة .

☒ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تأسيسا على كل ذلك فان الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو من أهم أدوارها إذا لم يكن أهمها جميعا ، إذ أن هذه الإدارة هي اكبر مساهم في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة ، وتعتبر شريك عمل إستراتيجي . وان العناصر اللازمة لذلك هي :

- إثراء الأداء التنظيمي
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي
- صنع القرار حول الاندماجات والاكتسابات وتقليص الحجم
- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل
- ضمان المسؤولية المالية لنتائج الموارد البشرية .

دكتور خالد عبد الرحيم . دار الحامد . عمان . 1999

الدكتور مؤيد سعيد السالم . وزارة التعليم العالي . 2000

الباب الثالث : عناصر تنمية مهارات العنصر البشرى

المبحث الأول : مفهوم ومهارات التنمية البشرية

المبحث الثاني : جودة التعليم و آفاق التنمية البشرية

المبحث الثالث: الجودة الشاملة والعنصر البشرى

المبحث الرابع : الإنسان وبيئة العمل

المبحث الأول : مفهوم التنمية البشرية

قبل التعرض إلى مفهوم التنمية البشرية التي نحن بصدد الحديث عنها كان لابد إلى التعرف عن ماهو العنصر البشرى (الإنسان) الإنسان هو الكائن الحي الوحيد القادر على إدارة شؤونه وتنظيم حياته مستخدماً العقل وما يختزنه من ثقافة ، إضافة إلى استخدامه للغريزة وما فطر عليه ، أما بقية الكائنات ومهما بلغت نسبة ذكاء

ABAHE

بعضها فهي تعتمد على غرائزها أكثر مما تعتمد على عقولها ، وقد أكدت الدراسات على أن الحيوان سبق الإنسان بوجوده على كوكب الأرض ، وأن الإنسان البدائي تعلم من الحيوانات التي شاركته العيش في بيئته ، وكلنا يعلم قصة هابيل وقابيل ابني آدم وكيف أن هابيل تعلم من الغراب كيف يدفن أخيه : قوله تعالى : " فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتي أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ " (31) (سورة المائدة).

ونرى ان كلمة إنسان في كلام العرب ترجع إلى معنى الظهور،عكس الجن. ثم إنهم ذكروا للإنسان معنى آخر هو: النسيان. فقد أورد ابن منظور عن ابن عباس قوله: "إنما سمي الإنسان إنسانا؛ لأنه عهد إليه فنسي"، كما في قوله تعالى: "ولقد عهدنا إلى آدم من قبل فنسي ولم نجد له عزما". وبهذا قال الكوفيون: إنه مشتق من النسيان.لذا فإن معنى الإنسان في كلام العرب يعني الظهور، والنسيان.ومعرفة هذه النتيجة لها دور مهم، في تحديد ما يجب أن يكون الإنسان عليه، فما دام أن الظهور أصل معناه، فيفترض به أن يكون الظهور سمته البارزة، فيحقق هذا المعنى في: نفسه، وطريقته، وحياته. فيكون ظاهرا في : مبادئه، وقيمه ، وأخلاقه ، ودينه الذي يؤمن به، فلا يستخفي، ولا يتوارى، كما يتوارى الجن .ومن هنا يمكن عرض مفهوم التنمية والذي يتمثل في :-

1. مفهوم التنمية البشرية:

هناك تعاريف كثيرة لمفهوم التنمية البشرية, منها ما ورد في مقدمة الإعلان العالمي عن حق التنمية والذي يعتبر أن التنمية هي" **: عملية اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم على أساس مشاركتهم، النشطة والحرة والهادفة, في التنمية وفي التوزيع العادل للفوائد الناجمة عنها."**

ووفق هذا التعريف فإن الإنسان هو الموضوع الأساسي في التنمية البشرية, لذلك فقد كثرت الدراسات والمؤتمرات التي حاولت تحدد مفهوم التنمية البشرية ودراسة أبعادها ومكوناتها وأنواعها وغاياتها, كإشباع الحاجات المختلفة, ورفع مستوى

المعيشة, ورفع مستوى التعليم, وتحسين نوعية حياة الإنسان السياسية والاقتصادية والاجتماعية..... إلخ .

وبالمختصر فإن مفهوم التنمية البشرية يستند إلى الإنسان وتكون غايته الإنسان, فهدف التنمية البشرية هو تنمية الإنسان في مجتمع ما من كل النواحي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والفكرية .

وهذه التنمية يجب أن تكون :

1- تنمية شاملة : بحيث تشمل كل مناحي الحياة في البلد النامي سواء السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية والثقافية, وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية الموجودة فيه, وتشمل كذلك جميع سكان هذا البلد مهما اختلف جنسهم أو لونهم أو معتقدهم, وتشمل أيضاً كل فرد بذاته جسدياً ونفسياً وروحياً. فهي لا تترك أي ناحية في هذا البلد إلا وتعمل على تطويرها وتحسينها.

2- تنمية متكاملة : تهتم بجميع الأفراد والجماعات والتجمعات والمجالات المختلفة والمؤسسات الحكومية والأهلية من ناحية تفاعلها مع بعضها, بحيث تكون غير متنافرة ولا متناقضة, ولا يمنع نمو أحدها نمو الآخر أو يعرقله.

3- تنمية مستدامة : تسعى دائماً للأفضل, وتكون قابلة للاستمرار من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية وثقافية. ومفهوم التنمية البشرية المستدامة يعتبر الإنسان فاعل أساسي في عملية التنمية وليس مجرد مستفيد من منتجات التنمية دون مشاركة نشيطة فاعلة. وقد انتشر مفهوم التنمية في قارتي آسيا وأفريقيا خاصة, حيث أُستخدم بداية في المجال الاقتصادي ليدل على عملية إحداث مجموعة التغيرات الجذرية في مجتمع ما بهدف إكسابه القدرة على التطوير الذي يضمن تحسين حياة أفراده, وزيادة قدرته على الاستجابة للحاجات الأساسية والمتزايدة والمستحدثة لهؤلاء الأفراد. ثم انتقل مفهوم التنمية إلى السياسة فوصف

بأنه عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية, من حيث إيجاد نظم سياسية تعددية على شاكلة النظم الأوروبية .

وفيما بعد تطور مفهوم التنمية وارتبط بالعديد من الحقول الأخرى, فالتنمية الثقافية والمعرفية تسعى لرفع مستوى الثقافة وتهدف إلى رقي الإنسان. والتنمية المجتمعية أو الاجتماعية تهدف إلى تطوير تفاعل أطراف المجتمع جميعاً : الفرد والجماعة والمؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية. وكانت التنمية البيئية تسعى إلى الحفاظ على البيئة وترشيد استهلاك مواردها بصورة سليمة

☒ المهارات اللأزمة لتنمية العنصر البشرى

هنالك أربع مهارات أساسية يحتاجها العنصر البشرى أو القائم على إدارة ذلك العنصر تتمثل فى المدير هي: المهارة الإنسانية والاجتماعية والمهارة الفنية– والمهارة الفكرية

1– المهارة الإنسانية والاجتماعية: وتتبلور هذه المهارة أساسا في الاتصال وفهم الآخرين. فالمدير يجب أن يكون متصلا جيدا لأنه يقضي معظم وقته في الاتصالات مع مرؤوسيه ورؤسائه وزملائه والجمهور المتعامل مع مصرفه وأما فهم الآخرين فيقصد به مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين وأفكارهم وقيمهم واتجاهاتهم والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليها وأثر هذا التغيير على العمل والعاملين وعلاقاتهم.

2– المهارة التنظيمية: ويقصد بها هنا أن يكون المدير على فهم بأهداف المصرف والإدارات والعاملين ومحاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها وتقليل نواحي الصراع فيها وفهم السياسات العرضية للمصرف وإجراءاتها وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والإعارة والحوافز بالإضافة إلى هذا فإن المهارة التنظيمية تتضمن إن يضيف المدير تأملاته على الأهداف والسياسات والقواعد ويطور فيها ويقترح تعديلها كلما رأى ذلك مناسبا" في إطار من

الظروف القائمة في إدارته والمصرف والبيئة المحيطة وإذا توافرت مثل هذه المهارة فإن المدير سوف يتمكن من البحث عن أفضل الطرق لاستغلال الإمكانيات المتاحة وتوجيهها بالشكل الذي يحافظ على تكامل المصرف والمجتمع.

3- المهارة الفنية: وتتضمن هذه المهارة عدة جوانب فمن جانب العمل تعني الفهم الجيد والإلمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب إنجازه من أدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعبائهم بدرجة عالية من الكفاءة كما يعني تطوير العمل والإضافة عليه والتوصل إلى أحسن الطرق لإنجازه.

4- المهارة الفكرية: وتتكون هذه المهارة من العناصر الرئيسية التالية:

أ- القدرة على التحليل ب- الإحساس بالمشكلات ت- النظرة المستقبلية للأمور ث-التفكير المتجدد ج- القدرة على التغير والتغيير ح- المرونة الفكرية التي تساعد على حسن التكيف مع المواقف أو تكييفها.

ومن المعروف إن الإدارة العليا تحتاج إلى تنمية المهارات الفكرية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو نسبة أعلى من المهارات الفنية في حين أن المستوى الإشرافي يحتاج إلى تنمية القدرات أو المهارات الفنية ومهارات العلاقات الإنسانية بدرجة أو بنسبة أعلى من المهارات الفكرية

وسائل تنمية مهارات المديرين:

يمكن تلخيص الوسائل الرئيسية لتنمية مهارات المديرين في أربع هي: التعليم والتدريب والخبرة والتنمية.فأما التعليم فهو وسيلة طويلة الأجل وأما التدريب فيمكن أن يتم خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح من أسبوع إلى عدة أشهر أما الخبرة فتتوقف على طول الفترة التي يقضيها الفرد في عمل معين ومدى تنبهه للتجارب

والمشكلات التي تمر عليه وإفادته منها ويستغرق تنمية القدرات فترة زمنية كالتدريب والوسائل الأربع ضرورية ومتداخلة وتتأثر ببعضها بعضا" وإذا كان التسلسل الزمني المعتاد يبدأ بالتعليم ثم التدريب والخبرة وتنمية القدرات إلا أننا يجب أن ننظر الى هذه الوسائل على أنها مستمرة.

1- التعليم: هو القاعدة العريضة التي يستند عليها الإنسان في معرفة الأشياء والظواهر والنظريات والمبادئ والقيم التي تساعده على حل مشاكله اليومية أو مجابهة المواقف المختلفة عبر حياته ولا يتعلم الإنسان إلا إذا كانت لديه رغبة في التعلم وكانت لديه القدرة على التعلم وأتيحت له فرصة وقدم إليه التوجيه والإرشاد فيما يتعلم

وتجدر الإشارة إلى أن **الدافع** شرط جوهري في التعليم أو التدريب أو تنمية القدرات وكلما كان الدافع قويا زادت فرص نجاح التعلم أو التدريب أو التنمية وتحققت النتائج المرجوة منها وكان لابد من التعرف على ماهو الدافع أو الدافعية التي تساعد الإنسان على التعلم أو التدريب أو التنمية واليك مفهوم الدافع :-

مفهوم الدافع :-

الدافع عملية داخلية توجه نشاط الفرد نحو هدف في بيئته ، فهي حالة داخلية تحرك السلوك وتوجهه ، وإن أي نشاط يقوم به الفرد لا يبدأ أو لا يستمر دون وجود دافع ، وليس من الثابت أن نجد كل المتعلمين (الطلاب) مدفوعين بدرجة عالية أو متساوية ، وهذا ما يجب أن يعرفه الآباء والمربون في الميدان التربوي حيث يرغبون دائماً أن يجدوا الطالب مهتماً بالدراسة ويميل إليها ويعتبرونه شيئاً هاماً يجب أن يقوم به الطالب.

أنواع الدافع:

أ- الدوافع الأولية : ويطلق عليها الفطرية أو الوراثية، وأساس الدوافع الأولية يرجع

إلى الوراثة التي تتصل اتصالا مباشراً بحياة الإنسان وحاجاته الفسيولوجية الأساسية، وأهم أنواع هذه الدوافع دافع الجوع والعطش والأمومة والدافع الجنسي.

ب– الدوافع الثانوية : ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الاجتماعية أو المتعلمة، وتنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة والظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها. وكل من هذه الدوافع له أثره على الإنسان ولا يمكن التقليل من أثر أي من هذه الدوافع على حساب الدوافع الأخرى.

الدافع وعلاقتها بالتعلم:

إذا كانت الدافعية وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية فإنها تعد من أهم العوامل التي تساعد على تحصيل المعرفة والفهم والمهارات وغيرها من الأهداف التي نسعى لتحقيقها مثلها في ذلك مثل الذكاء والخبرة السابقة ، فالمتعلمون الطلاب الذين يتمتعون بدافعية عالية يتم تحصيلهم الدراسي بفاعلية أكبر في حين أن المتعلمين الذين ليس لديهم دافعية عالية قد يصبحون مثار شغب وسخرية داخل الفصل.

هذا وتُعَد الحاجات الأساسية دوافع قوية لدى الإنسان وهي تمثل الطاقة التي توجه السلوك نحو غرض معين . علماً بأن السلوك المعقد لا ينبعث عادة من حاجة واحدة ، أي أن أساسه لا يكون حاجة واحدة ، فمثلاً الطالب الذي يقوم بتحرير مجلة المدرسة قد يقضي وقتاً طويلاً في مطالعة الصحف وفي كتابة المقالات ويمضي في ذلك ساعات طويلة بعد المدرسة . وهذا النشاط قد يكون مرتبطاً بإشباع عدة حاجات مثل الحاجة إلى النجاح والتقدير والحاجة إلى الشعور بالأهمية والحاجة إلى الاستقلال والحاجة إلى الإنجاز.

الثواب والعقاب وعلاقتهما بالدافعية نحو التعلم

يعرف الثواب أو المكافأة بأنه كل ما يمكن أن يعمل على إيجاد الشعور بالرضا والارتياح عند المتعلم سواء كان ذلك بالتشجيع العاطفي أو التشجيع اللفظي أو التشجيع المادي كإعطاء المتعلم جوائز عينية أو وضع اسمه في لوحة الشرف أو

شهادة تقدير أو الثناء اللفظي المباشر من قبل المعلم والوالدين. أي أن للثواب أهمية في التعلم فهو يشبع الحاجة للتقدير في المقام الأول

أما العقاب فهو كل ما يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وعدم الارتياح كأن يقوم المعلم أو الوالدان بالتأنيب والزجر والقسوة أو الحرمان.

وهذا الثواب والعقاب لا يتم اتخاذه داخل المنشأة فقط بل يتم أيضاً داخل الأسرة ، فالثواب (المكافأة) له أثر كبير في سرعة التعلم ، أما العقاب بمختلف أنواعه فإنه يؤدي إلى نتائج عكس ذلك أي تقليل القابلية للتعلم والبطء في اكتساب الخبرات الجديدة إلى جانب انعكاساته النفسية السلبية إن لم يكن وفق الأسس العلمية لذلك.

من هنا يمكن القول أن المدح والثواب له أثر إيجابي على التعلم وإتقان المادة المراد تعلمها ، كما أن الذم والعقاب والتوبيخ قد يكف السلوك بشكل مؤقت دون أن يخلق سلوكاً ثابتاً إضافة إلي ما ينتج عن ذلك من الشعور بالكراهية عند المتعلم للمادة والمعلم وكذا حب واحترام الآخرين، وبذا يقل إنتاجه وتقل سرعة تعلمه ويتأخر عن غيره ممن حظي بالمدح والثناء ولكن يجب الحذر من الإسراف في المديح فقد يخلق ذلك عند المتعلم الشعور بالغرور والمبالغة في تقدير الذات ، كما أنه يبعث على الفتور في الأداء ما لم يحظ بمزيد من الثناء ، ولهذا يجب أن يكون المديح بالقدر الذي يدعم ويعزز

دور المديرين في الوقاية من انخفاض الدافع عند العاملين :-

لا يقل دور المدرين عن دور المدربين فيما يتعلق بارتفاع أو انخفاض الدافع عند العاملين كونهم أي المديرين أول من يقوم بالتعامل مع العامل داخل المنشأة وبالتالي يقومون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بغرس كثير من السلوكيات والاعتقادات وتعزيزها عندهم سواءً كانت إيجابية أو سلبية ، لهذا يمكن القول إنه ينبغي على المدير دائماً أن يشجع لدى العامل الشعور بالقدرة (إنني أستطيع) إذ ينبغي أن

يُشجع العامل من عمر مبكر على المحاولة وعلى بذل أقصى جهد مستطاع وعلى تحمل الإحباط ، ويتم إظهار التقبل من خلال الثقة به واحترامه والإصغاء إليه عندما يتحدث مع تجنب الانتقاد والسخرية فأساس الدافعية للتعلم مدى الحياة يبدأ من تقبل الرؤساء للمحاولات التي يقوم بها المرؤوسين للتعامل مع البيئة المحيطة به

الأساليب الإرشادية لرفع مستوى الدافعية عند المرؤوسين

¤التعزيز الإيجابي الفوري مثل تقديم المكافأة المادية والمعنوية من قبل المديرين والتي تترك أثراً واضحاً لدى العاملين منخفضي الدافعية ، والمكافأة قد تكون من نوع الثناء اللفظي أو المادي كزيادة في المصروف الشخصي أو الذهاب في رحلة .... الخ ¤ .توجيه انتباه العامل منخفض الدافعية إلى ملاحظة نماذج (قدوة) من ذوي الدافع المرتفع وما حققوه من مكانه

¤مساعدة العامل في أن يدرك استطاعته النجاح بما يملكه من قدرات وإبداعات على تخطي الجوانب السلبية والأفكار غير العقلانية التي قد تكون مسيطرة عليه.

¤ تنمية ورعاية قدرات العامل العقلية، مع السعي إلى زيادة إدراك أهمية التعلم كوسيلة للتقدم والارتقاء ومن ثم التصرف في ضوء هذه القناعة وفق ما يناسب طبيعة المرحلة العمرية

¤ضبط المثيرات واستثمار المواقف وذلك بتهيئة المكان المناسب للعامل وإبعاده عن مشتتات الانتباه وعدم الانشغال بأي سلوك أخر عندما يجلس للعمل واستثمار المواقف الايجابية بما يدعم عملية الدافعية.

¤تنمية وعي العامل بأهمية التعلم

¤إبراز أهمية النجاح في سعاة الفرد وفق الاستجابات الإيجابية

¤تنمية الإبداعات وتشجيع المواهب

¤مراعاة الفروق الفردية بين المعاملين عند التعامل معهم من قبل المديرين

زهير علي اكبر (المنارة) مدير عام البنك المركزي العراق فرع البصرة 2008

معنى التنمية البشرية – مجلة الإدارة – الجزائر – 2009

التنمية الاجتماعية – الأستاذ الدكتور / طلعت مصطفى السروجي – ص 256

المبحث الثاني : جودة التعليم و آفاق التنمية البشرية

أصبح من المؤكد اليوم أن ثروة المجتمع لا ترتكز على ما يخزنه من موارد طبيعية و مادية فقط و إنما تشمل موارده البشرية أيضا و أن العنصر البشري هو أساس النهضة و التطور المادي للمجتمع. لذلك فإن سياسات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الناجحة هي التي تقوم على حسن استغلال و استثمار للعنصر البشري في المجتمع. و ترجع الكثير من المدارس الاقتصادية و الاتجاهات السوسيولوجية ظاهرة تخلف المجتمعات إلى عدم الاهتمام بالفرد و تنمية قدراته و استثمارها في

حل مشاكل و معوقات المجتمع. يعتقد كوزنتر أن الاستثمار في العامل البشري يعد من العوامل الهامة في تكوين رأس المال في المجتمع و هو يدعو إلى " توسيع إطار مفهوم رأس المال ليتضمن أيضا الاستثمار في الصحة و التعليم و التدريب، أيضا لكي يتضمن الاستثمار في العنصر البشري" أما المفكر الاقتصادي نادر فرجاني فيرى أن الاستثمار يقع في البشر أساسا من خلال التعليم مولدا رأسمال جوهريا للأفراد و الأسر و المجتمعات، على صورة اتجاهات ايجابية، و معارف و قدرات. و في الآونة الأخيرة تبلورت مفاهيم عديدة كلها تسعى إلى المساهمة في التنمية البشرية بطريقها الخاصة:من ذلك مفهوم:

رأس المال الاجتماعي **social capital** الذي يهتم بالبحث في انساق العلاقات الاجتماعية ، رأس المال الفكري **intellectuel capital** و هو الذي يضع الفكر و الإبداع مركز اهتمامه و رأس المال الثقافي **Cultural Capital** و هو أرقى أشكال رأس المال الإنساني.

من هنا ينبع الاهتمام الفائق بالتعليم في جميع مراحله الابتدائية و المتوسطة و الثانوية حتى المرحلة الجامعية. بحكم انه مصدر الطاقة البشرية و مكون فعال لرأس المال الاجتماعي و الفكري و الثقافي للفرد. لقد أولى الاقتصاديون و الاجتماعيون و كبار المفكرين أهمية بالغة للفرد المتعلم كعنصر مفعل لديناميكية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، و اعتبره مالك بن نبي العنصر المؤسس للحضارة كما قد يكون سببا في انهيار الحضارة و انحطاطها "لا يقاس غنى مجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بقيمة ما يملك من أفكار". و إذا كانت التنمية البشرية حسب ما يعرفها المجلس الاقتصادي الاجتماعي للأمم المتحدة هي عملية تنمية مهارات و معارف و قدرات أفراد الجنس البشري، فان الحضن الطبيعي الملائم لتحقيق هذه الخصائص هو النظام التربوي و التعليمي. فكلما ارتفعت نوعية التعليم و حقق نجاحه في إكساب أفراده هذه الخصائص و السمات كلما ارتفع مستوى التنمية البشرية، و دفع الحركية الاقتصادية و الاجتماعية إلى الأمام. لقد أجريت عدة

دراسات ميدانية تبحث في العلاقة بين نوعية التعليم و مؤشرات التنمية ، كان من بينها دراسة اريك هانوشيك و دينس كيمكو (**Hanushek Eric and Dennis Kimko 2003**) التي بحثت الفروق الدولية في نوعية التعليم من خلال مجموعة من العوامل و أثرها في تحقيق النمو السريع و المكاسب الاقتصادية التي تعود على الدولة بعد **10** إلى **20** سنة. واثبتا الباحثان وجود علاقة ارتباطيه قوية بينهما (اريك هانوشيك **2005**). ولقد تفطنت الكثير من الدول إلى هذه الحقيقة، حيث راحت تهتم بتطوير نوعية تعليمها لضمان تنمية بشرية فعالة و قادرة على تحقيق أهدافها الوطنية. و تعتبر الدول الآسيوية من الدول التي ركزت اهتمامها على ضمان تعليم فعال و تنمية قائمة على استهداف عقل الطفل من اجل الإبداع و الابتكار و تحسسه بالمسؤولية . حيث طورت بعض أنظمتها التربوية بما يتلاءم مع التخطيط الاستراتيجي و السياسة الوطنية الشاملة التي تسعى إلى تحقيق الصدارة في العالم على المستوى الاقتصادي و التكنولوجي، كل ذلك من خلال تنمية الفرد كراس مال بشري لا يمكن تعويضه. و الدراسات العلمية كالتي قامت بها الرابطة الدولية لتقييم الانجاز التعليمي (**IEA**) تعطي صورة عن تقدم التعليم في دول آسيا مقارنة بالدول الأكثر تقدما . ففي سنة **1996** خضعت قرابة **500** ألف تلميذ من إحدى و أربعين دولة لاختبار حول الرياضيات و العلوم. و كانت النتائج أن الدول التي تحصلت على المراتب الأولى كانت من آسيا . و قد حافظت على نفس المراتب في دراسة **2003** .و يرجع الخبراء هذه النتائج إلى القفزة النوعية المحققة و المتمركزة حول تنمية الفرد باعتباره القوة الفاعلة لأي نهضة. و كانت خلاصة الأمر بالنسبة إليهم أن نوعية التعليم القائم على تفعيل قدرات الفرد و فتح المجال لإبراز قدراته و التعبير عن إمكانياته و إبداعاته كفيل بإحراز التنمية الفعالة على جميع الأصعدة ، لذلك يطرح بعض الباحثين فكرة " التربية من اجل الفعالية" ليؤكد مدى أهمية و ضرورة استنبات الفعالية و الخصائص الايجابية من خلال منظومة التربية و التعليم بغية تحقيق التنمية الشاملة. عادة ما يوصف التعليم في الوطن

العربي بأنه تعليم يهتم بشحن ذهن التلميذ بالمعلومات الجاهزة و يطلب منه استرجاعها يوم الامتحان بطريقة آلية. و هذا الأسلوب في التدريس يمارس بشكل رهيب في التعليم الجامعي، أين نجد الطالب ملزما بإعادة كتابة ما قيل له سابقا. و هذا ليس حصرا على العلوم الإنسانية و الاجتماعية فقط بل ينتشر أكثر في بعض العلوم التجريبية كعلوم الطب و جراحة الأسنان و غيرها. فالطالب فيها لا يعرف إلا الورقة و القلم ليسجل ما خزنه في ذاكرته و على هذا الأساس فإن معيار النجاح في النظام التقويمي هو الطالب الأكثر حفظا و الأقدر على استرجاع ما تعلمه، و لا يهمه الطالب إلا الحصول على المعدل الذي يؤهله للقبول الى المستوى الأعلى ، دون مراعاته لنوع التكوين و درجة التحكم في المعارف فهما و تطبيقا من خلال الممارسة و التجريب و تنمية المهارات السلوكية و استراتجيات التفكير في حل المشاكل، و هذه جملة الشروط التي تساعد الطالب على مواجهة عقبات عالم الشغل و تحديات الحياة بشكل عام. انه لمن المخزي فعلا أن لا نجد أثرا للجامعات العربية في الترتيب العالمي ،و في أحسن الأحوال نعثر عليها في آخر القائمة الإفريقية هذا ما كشف عنه التقرير الدولي لترتيب الجامعات الواقع ان هذا النمط من التعليم التلقيني هو في أكثر الأحوال انعكاس للحياة السياسية و الاجتماعية للبلد، حيث الرأي الواحد هو السائد و النافذ. أما في المنظومة السياسية فنجد غياب واسع للديمقراطية و حريات التعبير، أضف إلى ذلك نشوء الطفل العربي في أسرة لا تعرف إلا تنفيذ الأوامر و تطبيق التعليمات ، إنها الأسرة البطركية التي يغيب فيها النقاش و أسلوب الحوار. و نفس الأجواء تعيشها المدرسة بحكم أن المعلم و المؤطرين يحمل كل منهم الخصائص البطركية للأسرة و المجتمع ليمارسوها بأسلوب أكثر حدة على التلاميذ ، فالحوار الايجابي و فتح فرص لإبداء الرأي و إتاحة الخيارات المتعددة للتلميذ أمر لا اثر له في منظوماتنا التربوية و الجامعية . إن جوهر التعليم عند باولو فريري هو سلوكه طريق الثورة على القهر من اجل الوصول الى الحرية و تمكين المقهور (المتعلم) من التعبير عن قدراته و طاقاته الإبداعية

التي وهبها الله له، و هذا المنهج يقوم أساسا على الحوار المتبادل و الفضاء الواسع من النقاش الثري

وفي ظل التغيرات العالمية الحالية و إفرازات العولمة ، أمام الأنظمة التربوية في العالم العربي فرص للإسراع من اجل تدارك الوضع و تغيير أنماط التعليم الجاري ليخدم الفرد الصالح ، القادر على البناء و المساهم في التغيير من اجل آفاق واسعة للتنمية البشرية .

إن تحديث البرامج و عقلنه الفعل من خلال دمج و ربط التربية مع الشروط التي يفرضها المحيط الاجتماعي و الاقتصادي كفيل بتفعيل المتكونين و تأهيلهم نوعيا من اجل تحسين المردود التربوي و الاجتماعي . و من جهة أخرى فإن الانفتاح على الخبرات الإنسانية التنموية الناجحة و استغلال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال يزيد من كفاءة المنتوج التربوي و يجعله واثقا و قادرا على المنافسة دون الشعور بالنقص و فقدان الثقة.

مجلة الإدارة – زقاوة أحمد –أغسطس **2006** لمزيد من المعلومات **www.webometrics.com**).

المبحث الثالث: الجودة الشاملة والعنصر البشرى

الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط

TOTAL QUALITY: Philosophy and Planning

يجسِّد هذا المبحث عدداً من الأفكار حول فلسفة الجودة الشاملة والثقافة المشتركة والجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية تخطيط الجودة .

ويتعامل الجزء الثاني مع هيكل الجودة الشاملة والموارد البشرية والتعليم في الجودة الشاملة وطرق تحسين الجودة .

إن هدف هذا من المبحث هو توجيه المديرين والإداريين العاملين في التخطيط الإستراتيجي لعملية التغيير في ثقافة مؤسساتهم نحو استخدام فلسفة الجودة الـــــــــــــشاملة

إن تصوُّر الجودة الشاملة على أنها برنامج يعتبر جهداً إضافياً لإدخال التحسينات. وعندما يصرح المدير العام بأن شركته تطبِّق برنامجا للجودة الشاملة ، فإن هذا البرنامج يكون بالتأكيد محكوماً عليه بالفشل ، والسبب بسيط جداً وهو: أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً بل هي فلسفة مشتركة ولعل من أهم مساوئ هذا الأسلوب هو رؤية الجودة للشاملة على أنها برنامج منفصل أو مغامرة منفصلة عن باقي المشروعات ، بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملة وشاملة ومترابطة. ونتيجة لذلك يحدث شعور بالارتباك التنظيمي وفقدان الثقة بالإدارة والانطباع العام بأنها تروِّج لعملية تحايل .ومن الضروري أن يُنظر للجودة الشاملة على أنها فلسفة مشتركة تشكِّل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة الشركة وتساعد في تفسير سبب وجود الشركة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك

وعلى ذلك ، يجب أن يستمر وجود الجودة الشاملة عاماً بعد عام ما دامت الشركة موجودة .

" الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة ومترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح اكبر من المنافسين وذلك خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من اجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع "

لقد ثبت ان الزبون الراضي لن يخير أكثر من ثلاثة أشخاص عن سعادته بالخدمة في حين أن الزبون الغير راضى تنقل رغبته إلى عشرين شخصا في المتوسط .

- الثقافة المشتركة والجودة الشاملة :

"تمثل الثقافة المشتركة مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسة – مركز الجودة الشاملة وتعتبر كل مؤسسة حالة فريد لايمكن اعتبار مؤسستين إنهما متشابهتان حتى ولو كانتا تمارسان نفس النشاط وسواء أن كانت هذه المؤسسة عامة أو خاصة صناعية أو خدمية تعمل على أساس الربح أم لا "

وتمثل كل شركة ثقافة مشتركة والتي تعتبر حالة فريد ومنفصلة ومختلفة عن الآخرين وما يجب عملة هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة ويعتبر كل من التدريس والتدريب ضرورياً في هذه العملية حيث المناخ المستمر للتعلم يساعد الفرد على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق وان كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة لايستغرق وقتا طويلا إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات بل ألاف الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة . وان لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد فى التخطيط وقيادة عملية التغيير والاستمرار فى أسلوبها تجاه الجودة الشاملة فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد وبالتالي فان التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة .

خلاصة القول :–

1. تقود الجودة الشاملة إلى نجاح مشترك وهو شيء بالغ الأهمية لاى إدارة عليا ولكن ماذا يعنى النجاح المشترك في نهاية القرن العشرين . إن المدى الذي يمكن تحقيقه لرؤية المؤسسة ورسالتها وسياسة الجودة الشاملة لها يمكن استخدامه كمقياس معياري لتحديد النجاح المشترك للمؤسسة .
2. الجودة الشاملة هي نموذج من نوع مختلف فهي مجموعة جديد من توليد قواعد ونماذج عن كيفية إدارة مؤسسة وبناء شركة .

*يجب أن تتعلم الإدارة العليا كيف تتصرف بنشاط وفاعلية وان تتحدى نماذج الإدارة بها .اذا افتقر المديرين المرونة فسوف يشعرون بالتهديد من قبل النماذج المختلفة عنهم وسيخلقون عقبة لايمكن تجاوزها أمام تطوير ثقافة الجودة الشاملة.

جيم هيريرا – إدارة الموارد البشرية – ترجمة د عادل عامر .

المبحث الرابع : الإنسان وبيئة العمل

- تفاعل الإنسان والآلة

آن التفاعل بين الإنسان والآلة خيالاً علمياً محضاً حتى عهد قريب .ومع تطور العلم ورسوخ نظريات الذكاء الصناعي أصبحت العلاقة بين الاثنين واقعية، فقد تمكن العلماء من تطوير نظم آلية تحاكي بعض الحواس البشرية مثل النظر والسمع واللمس، وقد كرست هذه النظم لمضاهاة الواقع وتخيل الأحداث قبل وقوعها والمنتجات قبل صناعتها.فأصبح بالإمكان تصميم المبنى والتجول فيه قبل تشييده. وبالطبع أدت هذه التطورات إلى سرعة في الأداء ودقة في التنفيذ وخفضت التكاليف .وأخيراً حصل التطور المشير في – **Virtual**هذا المجال من خلال تقنيات الواقع الافتراضي حيث يتحقق التفاعل التام بين الإنسان والآلة**reality** .

وبذلك لم يعد دور الإنسان سلبياً ومحدداً في إعطاء الأوامر وتلقي النتائج .بل صار التعامل لحظياً وأصبحت الإفادة المرتدة تتم في نفس لحظة أداء العمل .وكان أول من نبه إلى هو العالم نوربرت **Feed – Back** أهمية الإفادة المرتدة وينر رائد علم السبيرنطيقا، والتي تعني الارتباط بين الإنسان والآلة.

العامل البشري

مع اطراد التقدم التقني، تزداد الفجوة يوم ا بعد يوم بين قدرات الإنسان وبين قدرات الآلة التي يطورها ويستخدمها .ويسمى الفرق بين قدرة الإنسان على العمل والتحمل وقدرات الآلة " العامل البشري ." وقد برز هذا المفهوم أول الأمر بعد أن طورت القوات الجوية الأمريكية الطائرة) ف – ١٦ (في السبعينات. فقد كان لهذه الطائرة القدرة على المناورة بقوة تعادل ١٢ ضعف ا قوة الجاذبية الأرضية . بينما يفقد الإنسان وعيه عند قوة لا تتعدى ٩ أضعاف الجاذبية الأرضية .ومن هنا نشأت الحاجة إلى حل مشكلة الفجوة بين قدرات الإنسان العادي والقوى التي توفرها التقنية المتطورة.

وقد بدأت المنظمات تواجه سلسلة من الفجوات بين طاقة الإنسان وما يمكن أن يوفره العلم من إمكانات للتطور. وأصبح السؤال المطروح الآن : إلى أي مدى سيستطيع الإنسان مواكبة هذه التطورات وإدارتها وصيانتها؟

وكيف يمكن مواصلة التقدم وزيادة الإنتاجية دون خلق مشكلات معقدة للعامل البشري؟ .ومن هنا بدأ التوجه الجديد.

التوجه الجديد

أحدثت التقنيات الحديثة تأثيرات كبيرة على بيولوجية الجسم وعلى إدراكنا للزمان والمكان .فقد تلاشت المسافات وأصبح العمل رفيق ا للإنسان على مدار أربع وعشرين ساعة، وذلك بفضل الهاتف الجوال ونظم النداء الحديثة التي تجعلنا تحت الطلب ليلا نهارا.

أول نتائج هذا التطور هو إحساسنا الدائم أن الوقت المتاح للعمل ليس كافي ا لإنجاز آل ما يطلب منا .ثم تطور تصورنا إلى الاعتقاد بأن المنافسين يعملون سبعة أيام في الأسبوع وعلى مدار الساعة، وان أي تأخير من جانبنا في الاستجابة لما نتلقاه من رسائل بريدية أو هاتفية أو إلكترونية يعتبر تقصير ا من جانبنا لا يغتفر .إن كثافة تدفق المعلومات من حولنا تجعلنا نظن أن أي تباطؤ من جانبنا سيؤدي بالضرورة إلى تخلفنا ن الركب وموتنا بالسكتة التكنولوجية أو الجلطة المعلوماتية . آما أن اعتمادنا على الآلة في إنجاز معظم أعمالنا جعلنا نحس أن ما نقوم به من أعمال يومية مصطنع وغير حقيقي .وقد أدى آل هذا إلى ضغط عصبي متواصل وإحساس دائم بالإرهاق والدونية وعدم الكفاءة .أي أن الآلة التي صنعت لتساعد الإنسان

على التغلب على نقاط ضعفه، ولدت لديه المزيد من الإحساس بالضعف وقلة الحيلة والهامشية،وهذه ظواهر تتفاعل في نهاية اليوم لتزيد آلام الإنسان الجسدية وتربك ساعته البيولوجية .آما أصبحت مقاييس تقييم الأداء نسبية .فمهما أنجز الإنسان من عمل يبقى تصوره قائم ا بأن الآخرين قد تفوقوا عليه عملا وإتقان ا ونجاحا.

فوضى الضغوط وتناقضاتها

يتعامل الجسم مع الضغوط من خلال عملية الهروب أو الاستجابة .وهذا سلوك غريزي يتم بصورة تلقائية ودون تدريب أو ترتيب مسبق .ومع التطور الحضاري أصبح من الصعب على الإنسان أن يتراجع أمام الضغوط .فنشأ ما يسمى بمهارات إدارة الضغوط .وكلما كانت الضغوط ناتجة عن مجهود ذهني، كلما كان التعامل معها أصعب .إدارة الضغوط الداخلية أصعب بكثير من مواجهة الضغوط الخارجية، فضغوط العملاء أخف بكثير من ضغوط الرؤساء، وضغوط الرؤساء أخف من ضغوط الذات .

- الباب الرابع : العنصر البشرى في الإدارة الإسلامية

المبحث الأول : المنظور الإسلامي للإدارة وتطوير الموارد البشرية

المبحث الثاني : سمات ومميزات الإدارة الإسلامية

المبحث الثالث: الفرد والجماعة في الإدارة الإسلامية

المبحث الرابع : مفهوم تنمية المهارات والتطور الذاتي فى الإدارة الإسلامية

المبحث الأول : المنظور الاسلامي للإدارة وتطوير الموارد البشرية

يُعد العنصر البشري في مقدمة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المنشآت والإنسان، إضافة إلى أنه أسمى ما في الوجود حيث فضله الخالق جل شأنه على سائر مخلوقاته. في الوقت نفسه يمثل العنصر البشري طاقة إنتاجية تلعب دوراً رئيسياً في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المرسومة. من هنا فقد اهتمت المنظمات الإدارية بالأفراد العاملين، ونال الموضوع أيضاً اهتماماً بارزاً على الساحة الأكاديمية مما نتج عنه ظهور مجموعة كبيرة من الدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوعات الفرعية لهذا

المجال كالتعيين والتدريب والأجور والترقيات والحوافز وإعادة الهياكل التنظيمية والتسكين الوظيفي والرضا الوظيفي. وقد كان الإسلام سباقاً إلى الاهتمام بالفرد من حيث كونه إنساناً كرمه الله عز وجل بحمل رسالة عمارة الأرض، ومن حيث كونه عضواً هاماً في نجاح العمل الإداري وتحقيق فاعلية المنظمات الإدارية. لذا فإن نهج الإدارة في الإسلام يشتمل على أسس ومبادئ أنظمة عملية نظمت إدارة ذلك العنصر الهام واستثماره.

مكونات الإدارة

للإدارة أعمال وهي المعروفة بالعمليات الإدارية الأربع كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- للإدارة مدير يوجه الأعمال والعاملين.
- للإدارة هدف لابد من تحقيقه.
- للإدارة موظف وموظفون يقومون بتحقيق الأهداف.
- وهذه الأمور نجدها جميعاً في كل أنواع الإدارة سواء إدارة عامة (إدارة حكومية) أو إدارة خاصة (مؤسسات وشركات ربحية خاصة) أو إدارة دولية أو إدارة مؤسسات عامة أو مؤسسات خيرية. كما أن الأعمال في الإدارة يقوم بها المديرون والمنفذون، وهم يساندون بعضهم بعضاً لتحقيق الهدف المنشود لمصلحة الطرفين، وبدون ذلك لا تتحقق كامل الأهداف.

مبادئ عامة في الإدارة

الشورى: وهذا المفهوم يعتبر المرادف لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث .

النظرة الاستراتيجية: يقوم الفكر الإسلامي على بعد النظر والتفكير طويل الأجل ابتداءً من مفهوم أن الدنيا مطية الآخرة وأن سلوك الإنسان في هذه الحياة الدنيا له

مدلولات واسعة في الحياة الآخرة والتي تقوم على ما فعله الإنسان في حياته، وقد حث الرسول المصطفى سيدنا محمد المسلمين على العمل.

الاهتمام بالفرد: يمثل الإنسان المحور الأساسي الذي يقوم عليه الفكر الإسلامي، إذ أنه خليفة الله في الأرض والمأمور بأعمارها، وقد سخرت له جميع المخلوقات لهذا الغرض. وهذا يعني أن الإسلام كرم الإنسان ورفعه إلى أعلى المراتب من بين الكائنات الأخرى.

الرقابة الذاتية: تقوم الرقابة في الإطار الإسلامي على مفهوم روحي متقدم لا ينطبق على الفلسفات الإدارية الأخرى وهو أن المسلم يعلم أن الله يراقبه في كل سلوكه. قال تعالى؛ }الذي يراك حين تقوم، وتقلبك في السجدين (سورة الشعراء، آية **218–219**). وقال تعالى؛ }وهو معكم أين ما كنتم والله بما تعملون بصير (سورة الحديد، آية **4**). وقال تعالى؛ }إن الله لا يخفى عليه شيء في الأرض ولا في السماء (سورة آل عمران، آية **5**). وقال تعالى؛ }يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور (سورة غافر، آية **19**).

السلطة والمسؤولية: تطرق لهما الفكر الإسلامي كعناصر أساسية في العملية الإدارية، وحتى التكليف بالنسبة للإنسان مربوط بالتفويض. قال تعالى؛ }إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسن إنه كان ظلوماً جهولاً (سورة الأحزاب، آية **73**).

القيادة: النظرة للقيادة في الإطار الإسلامي تتفق مع النظرة السلوكية السالف ذكرها والتي تجعل منها محوراً أساسياً لجميع وظائف الإدارة الأخرى، إذ أنها تعنى بصورة أساسية بالأفراد داخل المنظمة لدفعهم وتوجيههم نحو خدمة الأهداف الموضوعة. فالقائد في الفهم الإسلامي لا ينظر من عل إلى تابعيه بل يعتبر نفسه واحداً منهم يوفر لهم الرعاية والتوجيه اللازمين لتمكينهم من تحقيق مهامهم على الوجه المطلوب.

مصادر الإدارة الإسلامية

تستمد الإدارة الإسلامية أصول فكرها من مصدرين أساسيين هما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. ويمكن تعريف الفكر الإداري الإسلامي بأنه الآراء والمبادئ والنظريات التي سادت حقل الإدارة، دراسةً وممارسةً عبر العصور والأزمنة. ويعتبر فكراً إسلامياً ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات، وذلك بالاستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة. كما يمكن تعريفه بأنه علم الإدارة المتوافق مع الإسلام، وهذا الفكر المتميز والمعتمدُ والمستمدةُ أصوله من الأصول الثابتة للفكر الإسلامي، القرآن والسنة.

المبحث الثاني : سمات ومميزات الإدارة الإسلامية

الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام، فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد لإسعاد نفسه فيها. ومع ذلك عليه العمل الخالص لمقابلة المصير المحتوم في الآخرة بالإيمان الصادق والعمل الخالص بالدنيا. ويترجم هذا المعنى السامي الإمام علي، رضي الله عنه، بقوله؛ «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً».

نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري فهي تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك لعبادة الله عز وجل ولحياتهم في الدنيا والآخرة.

الإدارة الإسلامية ربانية، تطرح وتهزم كل الأطروحات والتنظيمات البشرية الأخرى، شرقية أو غربية، لأنها من لدن عليم خبير بأحوال البشر، يعلم السر وأخفى. اهتمام الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعاً أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يطهر سلوكه الظاهري والباطني، وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز.

التفكير السليم القويم سمة وميزة للإدارة الإسلامية، والإداري المسلم الحق هو الذي يتمعن ويفكر في آيات الله ودلائله .

الفكر الإداري الإسلامي طُبق عملياً وأثمر ينعه وجنيت ثماره منذ عهد رسول الله

سيدنا محمد . وهذا التطبيق المتكامل شمل كافة المؤسسات (الإدارات والدواوين) التي ظهرت في عهده ومن جاء من بعده من الخلفاء الراشدين. وتظل إمكانية تكرار هذا التطبيق سانحة لأن مصادره باقية، والمطلوب ظهور الأشخاص الذين يقتدون بالسلف الصالح في سيرته ويأخذون بما آتاهم الله من قوة وسلطان وإمكانات هذا الزمان. إن أعظم إدارة عرفتها البشرية منذ آدم هي الإدارة الإسلامية بقيادة قائد البشرية وإمامها إلى الحق، سيدنا المصطفى محمد بن عبد الله الذي حقَّق الله سبحانه وتعالى به جميع الشروط الواجبة للمدير والقيادي الناجح.

ولو نظرنا في أي جانب من الإدارة كأمثال التخطيط أو القيادة أو الاتصال والتحفيز أو بناء الولاء أو الرقابة أو التنظيم أو الإبداع وغيرها الكثير والكثير لوجدناها ظاهرة في صورة مثالية وبسيطة وتلقائية في آن واحد في تطبيق المصطفى المختار عليه أفضل الصلاة والسلام وخلفائه الراشدين الكرام رضي الله عنهم. ومنها:

السلوك المستقيم: يكون سلوك القائد سلوكاً سليماً عندما يكون نابعاً من القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة والأعراف المجتمعية التي توافق شرع الله تعالى، فيكون طيب الذكر بين الناس. ولذلك كان كل القادة الذين قادوا البشرية إلى الخير والحق من سلفنا الصالح ومن تبعهم بإحسان، كانوا ممن شهد لهم الجميع بالسلوك القويم.

التعاون: أكد الإسلام في مواضع كثيرة من الكتاب والسنة على أهمية التعاون وإفشاء روح المحبة بين أفراد المجتمع الإسلامي كله. وكان تأكيد الإسلام على أهمية التعاون على الخير إشارة إلى أهمية ذلك في صلاح الأفراد وصلاح المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة.

المساواة والعدل: مساواة الأفراد والعدل بينهم وبين بعض من حيث التعامل وتكافؤ الفرص عامل أساسي في تحقيق مبدأ العلاقات الإنسانية الطيبة والبعد عن الحقد والحسد والغيرة. وقد أكد الدين الإسلامي على أهمية ذلك في مجال

الخدمة العامة ابتداء من اختيار الأشخاص وتعيينهم في الوظائف العامة الذي شدد الإسلام على العدل وتكافؤ الفرص والأخذ بمبدأ الجدارة فيه وانتهاء بإنهاء الخدمة والتسريح بالإحسان.

الصدق والأمانة: الصدق والأمانة ميزتان أساسيتان لقيام علاقات إنسانية قوية في أي مجتمع، إذ بدونهما لا يمكن أن تستطيع أي منظمة تحقيق علاقات إنسانية وطيدة وثابتة. عن أبي هريرة رضي الله عنه قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا ائتمن خان» (متفق عليه). ومن أعظم مظاهر هذه الأمانة، أن يتحلى القائد بالمصداقية، وهذه المصداقية تظهر فيما يلي:

صدق الحديث: فإن تحدث القائد تحدث بالحق والصدق، صدق المعاملة؛ فلا يغش ولا يخدع، ولا يزور، ولا يغرر مهما كانت المصلحة أو النفع المتحقق له ولأتباعه.

صدق العزم والتصميم: فإذا عزم على فعل أمر فإنه لا يتردد بل يمضي في عمله غير ملتفت لمثبط أو معوق.

صدق الوعد: فإذا وعد أنجز وعده.

صدق الحال: فالقائد لا يظهر خلاف ما يبطن، ولا يلبس ثوب الزور، أو يمتطي جواد النفاق، فلا يرائي ولا يتكلف. ولذلك جاء القرآن يحذر من انفصال القول عن الفعل، فجاء تحذير المولى تبارك وتعالى للمؤمنين في قوله تعالى: }يأيها الذين ءامنوا لم تقولون ما لا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون (سورة الصف:آية: 2–3).

المحبة والألفة: سبق هذا الدين العظيم المفاهيم الإدارية المعاصرة في التأكيد على أهمية المحبة والألفة بين أفراد المنظمة، وهما عاملان أساسيان في تنمية وتطوير المنظمات الاجتماعية الصغيرة والكبيرة. بل إن الإسلام يجعل محبة الآخرين جزءًا متمماً لإيمان الفرد بالله سبحانه وتعالى.

عقدية الفكر والأصل: الإدارة في الإسلام جزء لا يتجزأ من النظام الكلي للكون، فالإسلام دين ودولة.

وبذلك فهو يمثل نظاماً شاملاً لكافة شؤون الحياة السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية. ومن ثم فإن أي نشاط اجتماعي يقوم به الفرد أو المجتمع لابد وأن ينطلق من المفاهيم والمبادئ والأصول العامة للدين الإسلامي، فليس هناك دين وسياسة أو دين واقتصاد بل إن هذه المجالات كلها جزء لا يتجزأ من الدين، وهذا يقتضي رفض كل عمل أو نشاط يتعارض بأي حال من الأحوال مع مبادئ الدين وأصوله. الثبات والاستقرار: تكمن قوة ومتانة النظرية الإدارية في الإسلام في كونها ثابتة ومستقره، صالحة لكل زمان ومكان، وهي بهذا لا تتأثر بتغير الظروف السياسية والاقتصادية والمفاهيم الاجتماعية، بل على العكس من ذلك فإن العقيدة الإسلامية نفسها توجه هذه المفاهيم وتعمل على تكييفها بما يتلاءم والمبادئ الإسلامية العامة. وبمعنى آخر فإنه مهما تغيرت القيادات السياسية والأيديولوچيات والمفاهيم الاجتماعية والاقتصادية، ومهما تباينت المصالح، فإن الأصول الشرعية التي تحكم علاقة الإنسان بربه وعلاقته ببني جنسه من ناحية وإدارته لشؤون حياته الاجتماعية والاقتصادية من ناحية أخرى تبقى على مر العصور كما هي لا يجوز لأحد التحريف فيها أو تغييرها.

العمومية والشمول: من أبرز ما يميز الشريعة الإسلامية أنها جاءت بنهج كامل وشامل لكل مناحي الحياة البشرية، وهي في الوقت ذاته دعوة و منهاج حياة لكافة بني آدم على اختلاف أجناسهم وألوانهم وثقافاتهم، فهي تسمو عن الإقليمية أو العرقية إلى البشرية كافة في كل زمان ومكان.

المرونة: رغم خاصية الثبات والاستقرار لنظرية الإدارة في الإسلام إلا أنه يمكن وصفها أيضاً بالمرونة والتجدد. فالإسلام كشريعة ونظام حياة يتضمن أصولاً ومبادئ ثابتة لا يتغير بتغير الأزمان والأحوال، إلا أنه أيضاً أعطى الإنسان حرية العمل والتفكير ووضع الأنظمة والتشريعات التي تتعلق ببعض أوجه الحياة شريطة أن لا يكون قد ورد فيه نص تفصيلي وأن لا يتعارض بأي حال من الأحوال مع الأصول والمبادئ الإسلامية الواردة في الكتاب والسنة أو إجماع أئمة المسلمين. ولذا فإن

الشريعة الإسلامية تضمنت الأصول والمبادئ الرئيسية للعبادات والمعاملات، وتركت للمسلم حرية التصرف والاجتهاد في كثير من الأمور الحياتية في حدود إطار ومنهج الشريعة حتى أن الرسول، عليه الصلاة والسلام، نفسه وهو إمام هذه الأمة كان يشاور أصحابه في كثير من الأمور

التركيز على التخطيط الإداري: التخطيط للمستقبل القريب أو البعيد واجب ديني في الإسلام يلزم كل من الفرد والمنظمة الأخذ به والعمل بمقتضاه بعد التوكل على الله سبحانه وتعالى. وهذا يعني أن الأخذ بمبدأ التخطيط في الإسلام ليس أمراً اختيارياً كما هو الحال في النظم الإدارية الوضعية، فالمنظمة في الإسلام ملزمة بإعداد الدراسات العلمية اللازمة لاستشراق المستقبل ومن ثم التخطيط المتأني والمدروس لمواجهة الظروف المتوقعة في المستقبل القريب والبعيد.

مشروعية الهدف: تتميز الإدارة في الإسلام عن غيرها من النظم والنظريات الإدارية الوضعية بأنها لا تقتصر فقط على شرط وجود هدف واضح ومحدد لإنشاء المنظمة. ومن هنا يمكننا القول إن التنظيم الإداري في الإسلام يتميز عن التنظيم الإداري الوضعي في سمو هدفه بينما يقتصر الثاني على ضرورة وجود الهدف فقط.

أصول التنظيم الإداري في الإسلام : وهذا يعني أن إنشاء المنظمات وعملية التنظيم الإداري في الإسلام لابد وأن تأخذ في الاعتبار المبادئ والأسس الشرعية ذات العلاقة بالتنظيم، مثل مبدأ التدرج الرئاسي والطاعة بالمعروف، مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ تحديد السلطة والمسؤولية، ومبدأ تفويض الصلاحيات

التدرج الرئاسي للسلطة: تدرج السلطة الرئاسي مبدأ إداري هام، أكد نهج الإدارة الإسلامي على ضرورة اعتباره والأخذ به في تنظيم الوظائف العامة وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية سامية من أهمها الانضباط الإداري وتحديد المسؤولية وضبط مسارات السلطة.

تكافؤ السلطة والمسؤولية: الإسلام أقر مبدأ السلطة لا التسلط في الأعمال الإدارية وقيد السلطة بحدود أهداف ومسؤوليات العمل.

الدكتور/ ناصر عبدا لله ناصر المعيلي مجلة عالم الاقتصاد العدد **206** في **2009/3/1**

كلمة أخيرة

يجب أن يراعي المدير المسلم حفظ حقوق العاملين معه باتباعه لقوانين الأمن والسلامة، من خلال مراعاته لقواعد الصحة والبيئة. وعلى الإدارة الإسلامية وهي

تتبع وتنطلق من مقاصد الشريعة الإسلامية أن تحافظ على شرف وكرامة العاملين بسلوك وإتباع أخلاق الإسلام في التعامل في جميع الأحوال والظروف، وتراعي زرع القيم الأخلاقية التي تركز على الأسرة والاهتمام بها حتى في محيط العمل. كذلك من مسؤولية الإدارة الإسلامية رعاية المال العام والمساعدة في الحصول عليه بالطرق الحلال وصرفه، واستخدامه بالوسائل المشروعة التي أقرها الإسلام. وهنا يأتي دور المدير المسلم بتحري المال الحلال في كل معاملاته المالية، وإعطاء العاملين معه حقوقهم كاملة وإلا اعتبر غاشاً أو سارقاً.

أيضاً فإن إتقان العمل وزيادة إنتاجية الفرد تقوم على توفر مجموعة من العوامل تشمل؛ الوازع الديني أي الرقابة الذاتية، الحافز المادي، إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد والعلاقات الإنسانية المميزة. وحسب المنهج الإداري في الإسلام, فإن هذه العوامل مجتمعة تؤدي إلى حفز العامل على إتقان العمل وزيادة طاقته الإنتاجية فليس للعرقية أو الإقليمية أو المحسوبية أو أي وجه من وجوه العنصرية وغيرها أي اعتبار في مجال الدخول للخدمة العامة. فالوظيفة العامة في الإسلام ليست حقاً للفرد ولكنها واجب وتكليف اجتماعي لها شروط وأعباء وينبغي ألا تسند إلا لمن توفرت فيه شروطها ومؤهلاتها .

المبحث الثالث : الفرد والجماعة في الإدارة الإسلامية

لم تعرف البشرية إدارة أعظم من إدارة النبي محمد –صلى الله عليه وسلم– بل إن المدقق في سيرة النبي عليه الصلاة والسلام يستطيع أن يقول بكل ثقة واطمئنان إنه

عليه الصلاة والسلام أسس لإدارة لم تعرفها البشرية قبله، يمكن أن تُطلق عليها "الإدارة الإسلامية"، والتي تُرجمت وأظهرت جدواها من خلال قيادة النبي عليه الصلاة والسلام– الذي حقَّق الله سبحانه وتعالى به جميع الشروط الواجبة للمدير والقيادي الناجح، فهو صلى الله عليه وسلم ﴿وَمَا يَنطِقُ عَنِ الْهَوَى﴾ [النجم : 3] ﴿إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَى﴾ [النجم : 4] وقد ﴿عَلَّمَهُ شَدِيدُ الْقُوَى﴾ [النجم : 5]، وطبق ما عُلم بكل خلق طيب ﴿إِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم : 4] و"الموظفون" هم الصحابة –رضوان الله عليهم– أطاعوا مديرهم حق الطاعة، واقتدوا به حتى أصبحوا "مديرين" ناجحين لتمسكهم بالأنظمة واللوائح والقواعد التي أرساها لهم.

لو نظرت في أي جانب من جوانب الإدارة أو التخطيط أو القيادة أو الاتصال أو التحفيز أو الرقابة أو التنظيم أو الإبداع، وغيرها الكثير الكثير، لوجدتها ظاهرة في صورة مثالية وبسيطة وتلقائية في آن واحد، خصوصاً في قصص الأنبياء وقصص بعض المخلوقات التي ذُكرت في القرآن، كقصة الهدهد، والنمل، والنحل، وكذلك في تطبيق المصطفى المختار عليه أفضل الصلاة والسلام، وخلفائه الراشدين الكرام رضي الله عنهم. بل لو أمعنت النظر جيداً في القرآن والسنة فإنك لتجد الإدارة الإسلامية لا تُضاهى في بناء أعضائها وجودة عملياتها وفعالية مخرجاتها.

في هذا المقال نسلّط الضوء على أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإسلامية عن الإدارة المعاصرة، وما تتفوق به عليها، مع ذكر أهم السمات التي تتمتع بها.

سمات الإدارة الإسلامية

أولاً: الإدارة الإسلامية عالمية النظرة كالإسلام، فهي تدعو الإنسان للأخذ بالأسباب في الدنيا والعمل الجاد لإسعاد نفسه فيها. ومع ذلك عليه بالعمل الخالص لمقابلة المصير المحتوم في الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلاّ من أتى الله بقلب سليم، عامر بالإيمان الصادق والعمل الخالص بالدنيا. ويترجم هذا المعنى السامي الإمام علي –كرم الله وجهه– بقوله: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً".

ثانياً: نظرة الإدارة الإسلامية للتنظيم نظرة شاملة لجميع أوجه النشاط البشري؛ فهي بذلك تهتم وترعى كل أنواع النشاط وتقويه وتصلحه وتسخره للناس كافة حتى يستعينوا بذلك لعبادة الله عز وجل، ولحياتهم في الدنيا والآخرة (الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ فَمَن فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلاَ رَفَثَ وَلاَ فُسُوقَ وَلاَ جِدَالَ فِي الْحَجِّ وَمَا تَفْعَلُواْ مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ اللّهُ وَتَزَوَّدُواْ فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى وَاتَّقُونِ يَا أُوْلِي الأَلْبَابِ) [البقرة: 197] .

ثالثاً: الإدارة الإسلامية ربانية، تطرح وتهزم كل الأطروحات والتنظيمات البشرية الأخرى، شرقية أو غربية؛ لأنها من لدن عليم خبير بأحوال البشر، يعلم السر وأخفى، أما البشر فهم مجتمعون أو متفرقون أضعف من أن يعرفوا السر وما هو أخفى من السر من أحوال أمثالهم من العوالم الأخرى .

رابعاً: اهتمام الإدارة الإسلامية بالفرد والجماعة على أساس أنهم جميعاً أساس المجتمع الذي يجب أن ينظم أو يطهر سلوكه الظاهري والباطني، وبذلك يتحقق الخير والمنفعة للفرد والجماعة والمجتمع دون تمييز .

خامساً: التفكير السليم القويم سمة وميزة للإدارة الإسلامية، والإداري المسلم الحق هو الذي يتمعن ويفكر في آيات الله وآلائه. يقول تعالى في كتابه الحكيم في سورة عمران: (الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللّهَ قِيَاماً وَقُعُوداً وَعَلَىَ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ) [آل عمران: 191].

سادساً: الفكر الإداري الإسلامي طُبق عملياً، وأثمر ينعه، وجُنيت ثماره منذ عهد القدوة الأول صلى الله عليه وسلم، وأن هذا التطبيق المتكامل شمل كافة المؤسسات (الإدارات والدواوين) التي ظهرت في عهده –صلى الله عليه وسلم– ومن جاء من بعده من الخلفاء الراشدين الكرام. وإن إمكانية تكراره سانحة لأن

مصادره باقية، وهي القرآن الكريم ﴿لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِن بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ﴾ [فصلت : 42]، والسنة النبوية التي لا ينطق صاحبها عن الهوى إنْ هو إلاّ وحي يوحى.

- مقارنة بين التصور الإسلامي للإدارة والإدارة المعاصرة :

يتميز التصور الإسلامي للإدارة عن النظريات الإدارية المعاصرة بالخصائص التالية:

1- أهم مميزات التصور الإسلامي للإدارة التركيز على جميع المتغيرات التي تؤثر على العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها.

2- الاهتمام بالعوامل الإنسانية والروحية والاجتماعية والاقتصادية، كما تعمل على إشباع حاجات الفرد باشتراكه في العملية الإدارية بحسب استطاعته العقلية.

3- تطبيق الشريعة الإسلامية في العبادات والمعاملات والأحكام وفي عمارة الأرض ومن أهدافها:

4- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها والتي يُفترض أن تكون إسلامية.

5- توفير المتغير الاجتماعي.

6- تطبيق مبدأ الشورى.

7- توفير المقومات الاقتصادية والمالية والضرورية للفرد.

8- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤولية والواجبات الهرمية والسلطة في العمل.

محمد علوش / لبنان – الإدارة الإسلامية خصائص ومميزات الأربعاء **16** ربيع الأول **1428** الموافق **04** إبريل **2007**

المبحث الرابع : مفهوم تنمية المهارات والتطور الذاتي فى الإدارة الإسلامية

مفهوم تنمية المهارات و التطوير الذاتي

قال الله تعالى

"ذَلِكَ بِأَنَّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّراً نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ} {الأنفال : 53}

إن الحياة قصيرة , مليئة بالواجبات , وهي من فرط مسؤولياتها أقرب إلى أن تكون مؤلمة وجميعنا نمر بظروف حياتية قاسية ربما تجاوزناها بنجاح وربما بقيت محفورة في أذهاننا الحياة بكل مافيها من تقلبات وتغيرات ومصاعب , أنت بنفسك تحكم ما إذا كنت تريد التفاعل مع الحياة أم تفضل أن تبقى جامداً على هامش الحياة..

فعندما تكون حزيناً من أمر ما أو خائفاً من تغيير ما تذكر أن أحداً لن يموت من جراء خيبة الأمل , أو الرفض أو الفشل , بل هي أمور تحث على النجاح ومزيد من التحديات يبدأ التغيير الذي يدوم طويلاً من الداخل من الذات وبمجرد أن تركز انتباهك على التحلي بقيم مثل الصدق , والشجاعة , والإبداع , ستجد أن الكيفية التي تحقق بها أهدافك قد صارت أسهل كثيراً , وعندما تقوي نفسك من الداخل إلى الخارج , ستجد الأمر كما لو كنت تضيء مصابيح ذاتك الداخلية , وكلما أشرقت هذه المصابيح بضياء أكثر وجدت نفسك وقد بدأت في اجتذاب الفرص والموارد التي تعينك على تحقيق أهدافك الخارجية

فكل نجاح وكل تطور منبعه من الذات, علاقتك بذاتك هي الأساس الذي تبني عليه الحياة الوظيفية والعلاقات الحميمة والمتعة الحقيقية, والحياة ذات المعنى والقيمة , فكلها أمور تبدأ بك أنت ,فإذا شعرت بعدم الرضا عن حياتك , كما لو كنت تفتقد شيء ما فيها , فلتفكر في هذا فلربما كان ماتفتقده هو أنت..

إننا نحيا في عالم ينتزعنا باستمرار من أنفسنا فدائماً ماتبدو رؤيتنا ممزقة بين وسائل الإعلام والاتصال ووظائفنا ومسؤوليات حياتنا.. وهذا هو السبب الرئيسي وراء شعور الكثيرين منا بحيادهم عن النهج الصحيح والإدارة التي ترشدنا إلى الطريق الصحيح تكمن بداخلنا وعندما تجد نفسك أسير الحبس الانفرادي في زنزانة تقع تحت

الأرض على مسافة ستة أقدام لايوجد ضوء أو صوت أو ماء جارٍ عندها لن تجد مكاناً تلوذ إليه سوى ذاتك " داخلك "وعندما تغوص في أعماق ذاتك , ستكتشف أن كل ماله وجود في العالم الخارجي له وجود كذلك بداخلك أ هدف الجميع الارتقاء بمستوى حياتهم وإدخال تحسينات عليها .. فما مفهوم هذا التطوير .. مـاأهميتـــــــــه ومــــــا كيفيتـــــــــه, ومــــــــــاهي أشـــــــــكاله؟

*التطـــــــــــوير الـــــــــــذاتي..

هو ذلك النوع من النمو والتقدم الذي يخطط له الشخص بنفسه وبمحض رغبته وإرادته , بغية تحقيق أهداف محددة .وهو تغيير مستمر نحو الأفضل وتجديد دائم يجعلك تشعر بالحياة .. فروتين الحياة اليومية قاتل إن لم تسع إلى إدخال تحسينات وتغييرات على حياتك فأنت بائس استسلم في بداية الطريق ونأى بنفسه كالجبان بعيداً عن كل ما يتصل بالحياة من مجريات جيدة أو سيئة.

* أهمية التطوير الذاتي:

لماذا لانبقى كما نحن ؟ لماذا محاولة التغيير .. ماجدواه ؟

تطوير دواتنا بمثابة النهر الجاري إذا توقف عن الجريان كثرت الأوبئة فيه تحسين الذات .. يجعلك فعّالاً أمام نفسك والآخرين , يعرفك على مصادر قوتك ومكامن ضعفك يصنع ثقتك ويجعلك قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت ويمكنك من حل المشكلات بعقلية متزنة, تحسين ذاتك يصنع لك وزناً اجتماعيا

ثابتاً : كيف يتعلم الفرد ذاتياً ؟

عملية التعلم الذاتي مسألة تعتمد في الأساس على مقومات المتعلم العلمية والشخصية والنفسية والسلوكية والاجتماعية , كما أنها تتطلب دافعاً وقدرة ووسيلة وطريقة وأسلوباً وبيئة تتوافر فيها حوافز التعلم ويمكن أن يتعلم الفرد ذاتياً بإتباع التالي:

1-كشف الفرد عن أفكاره ومشاعره وسلوكه (الانفتاح على غيره) في مجال عمله

2–البحث عن ردود الفعل لما يكشف عنه من أفكار وسلوك

3– عدم الإفراط في تحليل سلوك وردود أفعال الزملاء , ولكن البحث عن المفيد منها

4–الانتماء لجماعة تَعَلُّم تُدرك متطلبات بيئة التعلم وظروفها المختلفة

5–البحث عن المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة

6–القيام بتجربة وممارسة أنماط جديدة للسلوك والفكر غير المعتاد عليه في عملية التعليم والتربية

7– تطبيق مايتعلمه الفرد في حياته العملية لاستخلاص النتائج والعبر الواقعية ذاتياً

8– تنمية روح المبادرة وعدم التردد في إرسال أو استقبال كل جديد

9–تبادل المعلومات وتحديث المعارف وتطوير المهارات بكافة الوسائل والطرق والأساليب الممكنة المتاحة

10–ترويض النفس على تقبل النقد , واحترام الرأي الآخر مهما يكن الاختلاف معه

11– استثمار جميع المواقف (الإيجابية والسلبية) وتحويلها إلى محطات تعلم ينتج عنها سلوك إيجابي جديد .

منتدى التطوير الذاتي - Self-development – بتاريخ 2008/2/10

الباب الخامس : التكيف ومحدداته فى بيئة العمل وأثرة على العنصر البشرى

المبحث الأول : مفهوم التكيف ومحدداته

المبحث الثاني : أنواع التكيف والعوامل التي تحد من الصراعات

المبحث الثالث : مفهوم الذات وأثرها على بيئة العمل

المبحث الرابع : نظريات تحفيز الفرد

المبحث الأول : مفهوم التكيف ومحدداته

1- مفهوم التكيف ومعناه:

يظهر التكيف في حياتنا في مناسبات عديدة وميادين مختلفة، فهناك تكيف الفرد مع البيئة الاجتماعية **Social introversion**، وتكيف المدرس مع عمله وتكيف الطالب مع مدرسته وتميل الكائنات الحية إلى تغيير سلوكها استجابة لتغيرات البيئة، فعندما يطرأ تغير على البيئة التي يعيش فيها الكائن، فإنه يعدل سلوكه وفقاً لهذا التغيير (مثال ذلك تغيير الإنسان لباسه ليناسب الفصل والمناخ)، ويبحث عن وسائل جديدة لإشباع حاجاته. وإذا لم يجد إشباعاً لهذه الحاجات في بيئته، فإما أن يعمل على تعديلها أو تعديل حاجاته. وهذا السلوك أو الإجراء يسمى التكيف **Adjustement**. والتكيّف، في المعجم، يعني: ملائمة الكائن الحي بينه وبين البيئة التي يعيش فيها وبتحديد أدق يوجد لدينا عاملان:

1- العامل: وهذا يعني الشيء الذي يكون متكيفاً (آلة، جهاز، منعكس أو سلوك).

2- الموضوع: وهذا يعني الشيء الذي يُكيَّف.

لنأخذ على سبيل المثال حالة حيوان تتغير ظروف حياته، فمن الواضح أنه يتوجب عليه أن يكيف سلوكه في الوسط الجديد الذي اندمج فيه.)

والتكيف في اللغة يعني التآلف، والتكيّف هو نقيض التخالف والتنافر والتصادم ويعد علم الأحياء من أول العلوم التي استخدمت مصطلح التكيف على نحو ما حددته نظرية (تشارلز داروين)، إذ يعد هذا المصطلح الأساسي الذي قامت عليه نظريته.

وهناك تكيف حسن وتكيف سيء.

فالمقصود بالتكيف الحسن أو حسن التكيف قدرة الفرد على إشباع دوافعه أو حاجاته بطريقة ترضيه وترضي المحيطين به.

والمقصود بالتكيف السيء أو سوء التكيف هو عجز الفرد عن إشباع دوافعه أو حاجاته بطريقة ترضيه وترضي الآخرين

والتكيّف السيء أو اضطراب التكيّف يكون مصحوباً بأعراض اكتئاب، مثل انخفاض المزاج، وفقدان الاهتمام من قبل الشخص للأشياء المحيطة به، واضطراب النوم، والبكاء أحياناً، والشعور بالإحباط وقد تبين أن تكيف الفرد في مراحل نموه المختلفة يتوقف على مدى شعور الفرد بالأمن والطمأنينة في طفولته، فإذا تربى في جو آمن ودافئ سينمو بشكل سوي ويصبح قادراً على تحقيق ما يريد وهذا أمر لا يقتصر على الجوانب البيولوجية من الحياة الإنسانية، بل ويتعمم أيضاً على الجوانب النفسية، أي على السلوك وردود الفعل (الاستجابات) في التعامل مع متطلبات البيئة وضغوطها المتعددة.

والمواءمة التي استخدمها داروين للتعبير عن وجهة النظر البيولوجية، استخدمها علماء النفس والاجتماع في مجالهم الإنساني تحت مفهوم التلاؤم أوالتكيّف استناداً إلى حقيقة علمية مفادها:

إذا كان الإنسان قادراً على التلاؤم مع البيئة فإنه قادر أيضاً على التلاؤم – أي التكيف – مع المتغيرات والظروف الاجتماعية والنفسية التي تحيط به.

وهذه حقيقة تحتم قيامه بأنشطة مستمرة تهدف إلى التفاعل بينه وبينها (الظروف والمتغيرات) بهدف الحصول على قدر من الرضا والاتزان تعتمد مستوياته بوجه عام على التداخل والتفاعل الحاصل بين جانبين هما:

1- ظروف البيئة، ومتطلبات الحياة المحيطة بالإنسان التي تحتم نوعاً من التكيف يقتضيه الاستمرار في البقاء.

2- مقدرة الإنسان على التكيف، من خلال ما يتمتع به من قدرات عقلية كفأة لهذه المهمة النفسية

وبصيغة أخرى، إن التكيف هو القدرة على تكوين العلاقات المُرضية بين الفرد وبيئته، والتي تشمل جميع المؤثرات والإمكانيات والقوى المحيطة به، التي يمكن لها التأثير على جهوده للحصول على الاستقرار النفسي والجسمي في معيشته، وتتمثل هذه البيئة في وجهين:

البيئة الطبيعية (العالم الخارجي المحيط بالفرد)، البيئة الاجتماعية (المجتمع الذي يعيش فيه الفرد). والتكيف بمعناه الاجتماعي يشير إلى قبول الفرد راضياً أم خاضعاً من قبل الجماعات الكبيرة. أما في علم النفس فيمكن النظر إليه من زاويتين:

- دراسة الوظائف النفسية المختلفة مثل (الإحساسات – الدوافع- العواطف – المحاكمات العقلية – الإدراك) التي تظهر لدى الإنسان دراسة تحليلية، للوصول إلى المبادئ والقوانين التي تضبط سلوك الفرد.

- دراسة الإنسان من حيث هو كل في حياته ودراسته وعمله، وتتمثل في دراسة شخصيته ودراسة العناصر التي تتألف منها وعزلها نظريا، بالرغم من التفاعل الكامل فيما بينها في وحدة الشخصية

وتتمثل عملية التكيف في سعي الفرد الدائم ومحاولاته التوفيق بين متطلباته وحاجاته ومتطلبات البيئة المحيطة وظروفها . فالفرد أحياناً يجد نفسه في بيئة تستجيب لمتطلباته وحاجاته، وأحياناً لا يجد مثل هذا الإشباع من البيئة. وإن

الإنسان الذي يسعى ويبذل قصارى جهده لمواجهة صعوبات البيئة ومشاكلها هو الإنسان السوي الذي يهدف إلى التكيف

– قدرة المرء على التوفيق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع لإرضاء الجميع إرضاءً مناسباً في وقت واحد

– مجموعة من الاستجابات وردود الفعل يعدل بها الفرد سلوكه وتكوينه النفسي أو بيئته الخارجية لكي يحدث الانسجام المطلوب، بحيث يشبع حاجاته ويلبي متطلبات بيئته الاجتماعية والطبيعية.

ونلاحظ من هذه التعاريف النقاط التالية:

1– إن التكيف إجراء أو سلوك يقوم به الفرد في سعيه لإشباع حاجاته والتلاؤم مع ظروف معينة.

2– إن هذا الإجراء أو السلوك يشمل إحداث تغير في بيئتي الفرد الذاتية والخارجية. **3**– المحيط الذي يتكيف الفرد معه يقسم إلى نوعين: المحيط الذاتي والمحيط الخارجي بقسميه: الاجتماعي والطبيعي المادي

2–2 محددات التكيّف:

2–1– المحددات البيولوجية الطبيعية:

وهي ما يرثه الفرد من البنية الوراثية المنفردة من الناحية البيولوجية التي تحدد إمكانات الفرد وقدراته، وتتصل بهذا المحدد الحاجات البيولوجية التي تتمثل في:

1– الحاجة إلى الطعام والماء والأوكسجين والنوم والإخراج.

2– الحاجة لبقاء النوع.

3 _ الإحساس والحركة.

4– تحقيق السلامة.

ذلك أن الحاجات هي التي تولّد الدافعية اللازمة للسلوك الإنساني.

2-2- المحددات الثقافية والمعرفية:

وهي تلك التي تسمح للفرد بأن يحقق التكيف، وتتمثل في:

1- بناء الأسرة.

2-التربية المدرسية.

3-النظام الاجتماعي.

4- الولاء الاجتماعي والشعور بالانتماء.

5- الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

6- الدين والعقيدة.

وترتبط هذه المكونات بعملية التنشئة الاجتماعية التي يخضع لها الفرد وهذه التنشئة هي كذلك عملية تعلم اجتماعي يشارك فيها البيت والمدرسة والمؤسسات المختلفة، بهدف الوصول إلى نمو سوي يتحقق فيه استقرار منظومة القيم التي يعيشها المجتمع داخل نفسية الطفل.

المبحث الثاني : أنواع التكيف والعوامل التي تحد من الصراعات

2- أنواع التكيف:

2-1 التكيف الذاتي (الشخصي):

يعرّف التكيف الشخصي على أنّه عملية تفاعلية بين الفرد وبيئته، ويقوم الفرد من خلال هذه العملية إما بتعديل سلوكه أو بتعديل بيئته ويقصد به قدرة المرء على التوفيق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع، وذلك لتحقيق السعادة وإزالة القلق والتوتر ولإرضاء الجميع إرضاءً مناسباً في وقت واحد حتى يخلو من الصراع الداخلي، كما أن التكيف الذاتي ينسق بين القوى الشخصية والاجتماعية، وبهذا يعتبر أساس تكامل الشخصية واستقرارها. والعجز عن تحقيق التكيف الذاتي يجعل الفرد في صراعات نفسية مستمرة، لذا نجد مثل هذا الفرد العاجز عن التكيف الذاتي عُرضة للتعب الجسمي والنفسي لأقل

جهد يبذله ونافذاً للصبر سريع الغضب مما يؤدي إلى سوء علاقته الاجتماعية بالآخرين أي إلى سوء تكيفه الاجتماعي. وهذا يوضح العلاقة المتبادلة بين التكيف الذاتي والتكيف الاجتماعي، ويوضح أيضاً أن المقصود من التكيف الذاتي هو خلو الفرد من الصراعات الداخلية .

3-1العوامل التي تساعد الإنسان للحد من صراعاته :

وهناك عوامل تساعد الفرد على حسم مشاكله للتخلص سريعاً من صراعاته الداخلية، وهي:

1- أن يعتنق الفرد مبادئ وقيماً معينة تكون هدياً له في حياته وتساعده على حسم المواقف التي تواجهه دون تردد. وقد تُستمدُّ هذه المبادئ من مصدر فلسفي أوديني أو اجتماعي أو أخلاقي.

1- أن يكون هناك توافق وتكامل بين وظائفه النفسية المختلفة.

2- أن يكون قادراً على مواجهة أزماته النفسية العادية اليومية وقادراً على التغلب عليها والتكيف الذاتي (الشخصي) يشمل السعادة مع النفس والرضا عنها، وإشباع الدوافع الأولية (الجوع والعطش والجنس والراحة والأمومة) والدوافع الثانوية المكتسبة (الأمن والحب والتقدير والاستقلال) وانسجامها وحل صراعاتها، وتناسب قدرات الفرد وإمكاناته مع مستوى طموحه وأهدافه وهو أن يكون الفرد راضياً عن نفسه، غير كاره لها أو نافراً أو ساخطاً عليها أو غير واثق فيها، كما تتسم حياته النفسية بالخلو من التوترات والصراعات النفسية التي تقترن بمشاعر الذنب والقلق والضيق والنقص والرثاء للذات ويقوم هذا البعد على أساس شعور الفرد بالأمن الذاتي أو الشخصي ويتضمن النواحي الآتية:

1- الاعتماد على النفس: أي القدرة على القيام بعمل ما دون أن يُطلب منه القيام به.

2- الإحساس بالقيمة الذاتية: أي شعور الفرد بتقدير الآخرين له وبأنه قادر على النجاح، وأنه مقبول من الآخرين.

3- الشعور بالحرية: أي شعوره بأنه قادر على توجيه سلوكه، وبأن له الحرية في تقرير قسط من سلوكه، وأنه يستطيع وضع خطوط لمستقبله، وترك الفرصة له في أن يختار أصدقاءه.

4- الشعور بالانتماء: أي شعوره بأنه يتمتع بحب أسرته، وبأنه مرغوب فيه من زملائه وبأنهم يتمنون له الخير، وعلى علاقة حسنة بمدرسيه ويفخر بمدرسته.

?هـ- التحرر من الميل إلى الانفراد: أي أنه لا يميل إلى الانطواء أو الانعزال، ولا يستبدل بالنجاح الواقعي النجاح التخيلي ولا مستغرقاً في نفسه.

5- الخلو من الأعراض العصبية: أي أن الفرد لا يشكو من الأعراض والمظاهر التي تدل على الانحراف النفسي، كعدم القدرة على النوم بسبب الأحلام المزعجة أو الخوف، أو الشعور بالتعب أو البكاء الكثير وغير ذلك من الأعراض العصابية.

2-3-2 التكيف الاجتماعي:

وتُعْرَف عملية التكيف الاجتماعي في مجال علم النفس الاجتماعي باسم عملية التطبيع الاجتماعي، ويتم هذا التطبيع داخل إطار العلاقات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها سواء أكانت هذه العلاقات في مجتمع الأسرة أو المدرسة أو الأصدقاء، أو المجتمع الكبير بصفة عامة. والتطبيع الاجتماعي الذي يحدث في هذه الناحية، ذو طبيعة تكوينية، لأن الكيان الشخصي والاجتماعي للفرد يبدأ باكتساب الطابع الاجتماعي السائد في المجتمع، من اكتساب اللغة وتشرّب بعض العادات والتقاليد السائدة، وتقبل لبعض المعتقدات ولنواحي الاهتمام التي يؤكدها مجتمعه.

وهذا يعني تكيف الفرد مع بيئته الخارجية المادية والاجتماعية. والمقصود بالبيئة المادية هو كل ما يحيط بنا من عوامل مادية كالطقس والجبال والبحار والأنهار والأبنية ووسائل المواصلات والأجهزة والآلات... الخ أما البيئة الاجتماعية فنعني بها كل ما يسود المجتمع من قيم وعادات وتقاليد ودين وعلاقات اجتماعية ونظم اقتصادية وسياسية وتعليمية وآمال وأهداف. .. الخ

ولما كانت هذه البيئة متغيرة، مادية كانت أو اجتماعية، فإنّ هذا التغير يثير مشكلات تستلزم من الإنسان التفكير والمواجهة، وتعرضه للانفعالات والقلق، وتتطلب منه تعديل بعض سلوكياته، لهذا كان لا بد من تعاون الوظائف النفسية المختلفة وتقويتها لمقاومة هذه التغيرات والتكيف معها

.

أما إذا كانت هذه التغيرات شديدة وعجز الفرد عن التكيف معها، فسيكون نتيجة ذلك وقوعه فريسة للحالات المَرَضِيّة، والفرد القادر على أن يتكيف مع هذه البيئة المتغيرة يكون مصدر سعادة لنفسه ولمجتمعه

وهذا يوضح العلاقة الوثيقة بين الفرد وبيئته، وأن التكيف الذاتي والتكيف الاجتماعي شرطان أساسيان للصحة النفسية ولا يتأتى ذلك التكيف إلاّ إذا سلك الإنسان السبل المشروعة التي تجعله راضياً عن نفسه بعيداً عن مراجعة العقل وتأنيب الضمير، كما تجعل مجتمعه راضياً عنه سعيداً به .

فالسلوك الإيجابي يحقق التكيف الشخصي والاجتماعي للشخص، فيكون لديه القدرة على التكيّف مع نفسه والمجتمع الذي يعيش فيه، مما يؤدي به إلى التمتع بحياة خالية من التأزم والاضطراب، مليئة بالحماسة والإيجابية، ويعني هذا أن يرضى الفرد عن نفسه، ويتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين، فلا يبدو منه ما يدل على عدم التكيّف الاجتماعي، كما لا يسلك سلوكاً اجتماعياً شاذاً بل يسلك سلوكاً معقولاً يدل على اتزانه الانفعالي والعاطفي والعقلي في ظل مختلف المجالات تحت تأثير جميع الظروف (كيف يخرج الشاب إلى المجتمع ناجحاً).

ويرى (وولمان **Wolmen**) أن التكيّف الاجتماعي **Social adjustment** هو جملة التغيرات والتعديلات السلوكية التي تكون ضرورية لإشباع الحاجات الاجتماعية، ولمواجهة متطلبات المجتمع، إلى جانب إقامة علاقات منسجمة مع

البيئة ويقوم بُعد التكيف الاجتماعي عند العنصر البشرى على أساس شعور الفرد بالأمن الاجتماعي، وهو يتضمن النواحي الآتية:

الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية: أي أن الطالب يدرك حقوق الآخرين وموقفه حيالهم، كذلك يدرك ضرورة إخضاع بعض رغباته لحاجة الجماعة، أي يعرف ما هو صواب وما هو خطأ من وجهة نظر الجماعة، ويتقبل أحكامها برضاء.

اكتساب المهارات الاجتماعية: أي أنه يظهر مودته نحو الآخرين، ويبذل من راحته ومن جهده وتفكيره ليساعدهم ويسرهم، ويتصف باللباقة في معاملاته مع معارفه وغيرهم، ويرعى الآخرين ويعاونهم.

التحرر من الميول المضادة للمجتمع: أي أنه لا يميل إلى التشاحن مع الآخرين، أو عصيان الأوامر، أو تدمير ممتلكات الغير، وهو كذلك لا يرضي رغباته على حساب الآخرين، كما أنه عادل في معاملته للآخرين .

العلاقات في الأسرة: أي أنه على علاقات طيبة مع أسرته، ويشعر بأن الأسرة تحبه وتقدره، وتعامله معاملة حسنة، كما يشعر بالأمن والاحترام من أفراد أسرته له، وهذه العلاقات لا تتنافى مع ما للوالدين من سلطة عادلة على المراهق وتوجيه سلوكه

العلاقات في العمل : أي أن العامل يشعر بأن مصنعة او منشاتة تحبة ويستمتع بزمالة أقرانه، ويجد أن العمل يتفق مع مستوى نضجه وميوله، وهذه العلاقات الطيبة تتضمن شعور العامل بأهميته وقيمته في العمل التي ينتمي إليها.

العلاقات في البيئة المحلية: أي أن العامل يتكيف مع البيئة المحددة التي يعيش فيها، يشعر بالسعادة عندما يكون مع جيرانه، وهو يتعامل معهم دون شعور سلبي أو عدواني، كما يحترم القواعد التي تحدد العلاقات بينه وبينهم، وكذلك يهتم بالوسط الذي يعيش فيه .

3-3-3 التكيف البيولوجي:

يشير مصطلح التكيف في عالم الأحياء إلى أنّ الكائن الحي يحاول أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي أو الظروف البيئية التي يعيش فيها، سبباً للاحتفاظ ببقائه

باعتباره فرداً أو نوعاً. وبالتالي هذا يتطلب منه أن يواجه أية تغييرات في البيئة بتغييرات ذاتية أو تغييرات بيئية. وعليه يمكن أن يوصف سلوك الإنسان طبقاً لهذا المفهوم كردود أفعال للعديد من المطالب والضغوط البيئية التي يعيش فيها وتعرّف (Brigitte Bayet بريجيت بابيت) التكيّف بأنّه مفهوم ذو أصل بيولوجي، وفي هذا السياق يقوم الفرد بامتلاك تنظيم للشروط الداخلية والخارجية التي تسمح له بالبقاء والتكاثر.

وفي هذا السياق تقول إنّ معنى التكيّف لا يمكن أن يُفهم بدون إدراكٍ لمفهوم التكيّف البيولوجي ألا وهو :-

والتكيف اصطلاح اكتسبه علم النفس من البيولوجيا وفقاً لما جاء في نظرية النشوء والارتقاء لدارون التي تؤكد أن الكائن الحي يحاول وبشكل مستمر أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه من أجل البقاء ويدل التكيف بالنسبة لعالِم الأحياء على كمال البنية الجسدية، وتداخُل مفهوم التكيف بين الخصوبة والغزارة وعوامل أخرى ساعدت على دوام النوع. ويلعب النظام البيئي دوراً في المساعدة على التكيف.

4-3-2 التكيف النفسي:

استعار علماء النفس من علم الأحياء مصطلح التكيف وأعادوا تسميته بمصطلح التكيّف " إذ يعتبر علم النفس بكل فروعه دراسة لعمليات التكيّف، فهو علم دراسة توافق الفرد مع مواقف حياته التي تمليها عليه طبيعة الإنسان في استجابتها لمواقف الحياة " فالتكيّف من وجهة نظر التحليل النفسي يعني الالتزام والبحث عن منافذ لضغوطنا الداخلية، فهي التي تهيئ لنا إشباع حاجاتنا الضرورية وتجنب عقاب المجتمع أو إدانة الذات، في حين يتضمن التكيّف من وجهة نظر السلوكيين استجابات مكتسبة من خلال الخبرة التي يتعرض لها الفرد، والتي تؤهله للحصول على توقعات منطقية، وعلى الإثابة. فتكرار سلوك ما من شأنه أن يتحول إلى عادة ويلجأ الفرد إلى التكيّف إذا ما اختل توازنه النفسي، إما لعدم إشباع حاجاته، أو لعدم

تحقيق أهدافه، بقصد إعادة هذا التوازن الذي يتحقق بإشباع هذه الحاجات أو تحقيق هذه الأهداف. وإذا حللنا عملية التكيف النفسي، نجد أنها تتم وفق الخطوات الآتية

1– وجود دافع أو حاجة تدفع الإنسان إلى هدف خاص، مثل رغبة شاب أن يثرى بسرعة ليعيش حياة رغدة.

2- وجود عائق أو محيط يمنع الوصول إلى تحقيق الهدف، مثل عمل الشاب في وظيفة تدر عليه دخلاً محدوداً ولا مورد له سوى هذا الراتب البسيط.

3– القيام بمحاولات للتغلب على هذا العائق، مثل ترك الوظيفة والعمل بالتجارة.

4– الوصول إلى الهدف، وذلك إذا ما نجحت تجارته وأصبح ثرياً (وهنا يكون قد حقق هدفه فيسترد توازنه النفسي الذي اختل بسبب العائق).

ولكن قد يحدث أن يفشل الفرد في تحقيق هدفه – وذلك لفشل تجارته – وهذا قد يحدث هروباً من الموقف المعوق، ويستمر اختلال توازنه النفسي وتوتره ويكتفي بإشباع بديل لهذا الهدف عن طريق الخيال وأحلام اليقظة أو اللجوء إلى تعاطي الخمر والمخدرات.

2–3–5 التكيف المدرسي:

تترافق العملية التربوية عادة مع قدر كبير من الجهد الجسدي والكرب النفسي، وغالباً ما يكون لذلك عواقب وخيمة على صحة الطالب النفسية والجسدية. ويتعرض الطالب لمشكلات كثيرة في المدرسة، منها المنافسة واختلاف التجاوب الفردي، وعدم التكيف مع المجتمع المدرسي، إضافة إلى صعوبات التعلم ذات المنشأ النفسي.وتشير بعض الدراسات إلى أن معظم الأطفال الذين هم في سن المدرسة يبدون أعراضاً سريرية ناجمة بمعظمها عن العوامل النفسية الاجتماعية، ومعظم هؤلاء لا يشاهدون من قبل أطباء وبدلاً من ذلك يتم تدبيرهم في المدرسة أو في المنزل.

والصحة النفسية مكون رئيس من مكونات الصحة المدرسية، ويشمل هذا المكون

الاكتشاف المبكر للمشكلات النفسية الشائعة في السن المدرسية، والحالات السلوكية غير السوية، والوقاية من المشكلات النفسية لسن المراهقة من خلال آليات تربوية صحية مبكرة تبدأ في المراحل الأولى من المدرسة، وتقديم خدمات الدعم والإرشاد الاجتماعي والتوجيه النفسي فالصحة النفسية هي الحالة التي تُشعر الشخص بالقدرة على استيعاب الضغوط واحتمالها، وبالتالي مواجهتها بحيث لا يفقد توازنه عندما يصادف المواقف المتأزمة. والتكيف المدرسي هو نجاح الفرد في المؤسسات التعليمية والنمو السوي معرفياً واجتماعياً، وكذلك التحصيل المناسب، وحل المشكلات الدراسية مثل ضعف التحصيل المدرسي والتكيف المدرسي يُعتبر واحداً من أهم الاتجاهات في التكيف الاجتماعي، فنحن ندرس العوامل المسببة للنجاح أو الفشل في هذا النوع من التكيف.ومن هذه العوامل: **1**- تأثير الثقافة على المسارات اللغوية (اللغة الأم، ازدواجية اللغة).

2- تأثير الثقافة على السياقات الإدراكية والتدرجات لمفاتيح المراحل في الحياة المدرسية. **3**- تعبير عَرَضي لصعوبات التكيف المدرسي (اضطراب بدني، كبت، تقلب المزاج، عقبة أو مانع ما، اضطراب اللغة الشفهية والكتابية) وتوضع هذه الأعراض في علاقة مع الديناميكية النفسية.

4- دور عالم النفس (المرشد النفسي) في تكيف الطفل في المدرسة من أجل تدارك الفشل المدرسي

ومن أهم عوامل النجاح التركيز على دور المعلم، من خلال برامج التدريب الفعالة قبل الخدمة وفي أثنائها، لتهيئته للتعامل الصحيح مع مشكلات الطلبة النفسية في مراحلها المبكرة. ويتم ذلك من خلال تعزيز الممارسات الإيجابية للصحة النفسية في المدرسة وعندما يكون الفرد ذا صحة نفسية سليمة، فإنه لن يعاني من أعراض تعيقه عن التكيف، كالتوتر النفسي الشديد، أو القلق، أو الاكتئاب، أو غيرها من الصراعات النفسية الخطيرة التي تحول بينه وبين أن يكون على وفاقٍ مع نفسه ومع بيئته.

كيف نخرج الشاب إلى المجتمع ناجحاً؟ available at: www.balagh.com

الأمين، عدنان (2003): الإدارة والتغيير.

الأطرش، (2000): مصادر الضغط النفسي واستراتيجيات التكيّف، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

. النيال، مايسة (2002) التنشئة الاجتماعية – مبحث في علم النفس الاجتماعي – دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،ط1.

. فهمي، مصطفى (1978): التكيف النفسي، دار مصر للطباعة، مصر، ط1.

شقير، زينب محمود (1998): رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين، القاهرة، مصر مكتبة النهضة المصرية، ط1.

رسالة ماجستير – أماني محمد ناصر – 2006 جامعة دمشق

المبحث الثالث : مفهوم الذات وأثرها على بيئة العمل .

مفهوم الذات Self concept

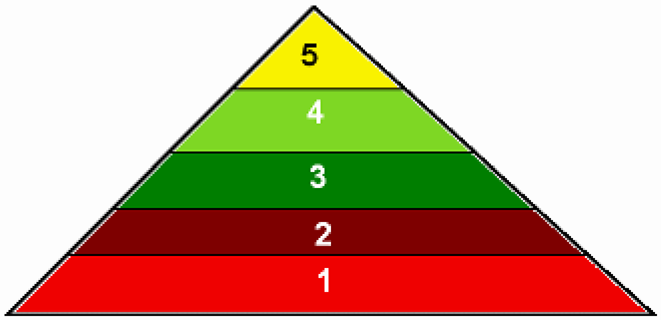
يحاول المرء باستمرار التعرف على ذاته وتحديد معالمها ويكون ذلك بشكل ملحّ في مرحلة المراهقة ويستمر بقية الحياة تبعاً لما يحل عليه وعلى بيئته من تغيير فكرة الفرد عن نفسه تتميز بالتفرد، ولكنها عرضة للتعديل بتأثير الظروف البيئية والاجتماعية التي تحيط به، وبوجهة نظر الآخرين عنه فالفرد قد يرى نفسه بصورة ايجابية أحياناً، وبصورة سلبية أخرى، إلا أنه بصفة عامة له تصور شبه ثابت عن ذاته وللبيئة الثقافية للفرد، مع حصيلة خبراته الحياتية

أثر كبير في بناء شخصيته، أو بمعنى آخر هويته. فالطفل منذ وقت مبكر يبدأ في تكوين هويته متشبهاً بالأشخاص المهمين في البيئة من حوله. ففي الوقت الواحد

يتشبه بأمه وأبيه أو أحد إخوته أو معلمه، إلا أن هذا الخلط يفرز شخصية متشعبة ذات أدوار مختلفة، مفككة الأوصال. أما المراهق فلأن خبراته الحياتية لا زالت محدودة فإنه يكون مذبذباً وغير متيقن من أمره وهو يسعى إلى تحقيق ذاته وتكوين هويته. فلذلك تراه يلعب أدواراً متضادة، مثلا في الوقت الواحد يكون مستقلاً ومعتمداً على غيره؛ جريئاً وجباناً؛ متحدياً وخضوعاً؛ جدياً وغير مكترث. وعليه في النهاية تخليص نفسه من لعب هذا الدور المزدوج ومن أن يكون نسخة من غيره، أو التذبذب بين الأدوار لكي يبدأ في تكوين هويته الخاصة به متجاوزاً هذه المرحلة الانتقالية هذا لن يتأتى إلا بعد أن يكتسب مزيداً من الخبرات الحياتية ويتعرض للمفاهيم الثقافية والأخلاقية والدينية الخاصة بمجتمعه. وفى حالة أن كل شيء سار على ما يرام، فإنه يخرج من هذه المرحلة الانتقالية إلى مرحلة استكمال بناء الهوية الخاصة به.

تحقيق الذات **"Self actualization"**

ذات الفرد هي نتاج الخبرات التي يمر بها. وتقييم الفرد لذاته يتولد من الصغر تدريجياً مع الرغبة في تحقيق الذات المثالية التي يحلم بها. وغالبا ما يسعى الإنسان إلى تحقيق ذات واقعية تتواءم مع إمكانياته وخبراته ودرجة تكيفه مع بيئته بدلاً عن السعي لتحقيق ذات مثالية غير واقعية استغلال الإمكانيات الذاتية الكامنة تساعد على تطوير الذات الحقيقية إلى تلك الواقعية التي تحقق للشخص السلام والوئام مع نفسه وبيئته. " أبراهام ماسلو" العالم النفسي الأمريكي يقول في هذا السياق أن الإنسان يولد وهو محفز لتحقيق احتياجات أساسية في شكل هرمي بدأ بالحاجات الفسيولوجية كالجوع والعطش، مرورا باحتياجات الأمن والسلامة ثم احتياجات الانتماء والتقبل من المجموعة، وصولاً إلى احتياجات اعتبار واحترام الذات في قمة الهرم.ويوضح الشكل التالى هرم ماسلو والاحتياجات الإنسانية وبعد تحقيق كل هذه الحاجات يجاهد الإنسان لتحقيق ذاته ليصل إلى أسمى مراحل الاكتفاء الذاتي والسلام مع نفسه.



1- حاجات عضوية

2- السلامة

3- الحب والانتماء

4- الاحترام

5- تحقيق الذات

هرم الاحتياجات الإنسانية (**Maslow's hierarchy of needs**) هي نظرية سيكولوجية اقترحها أبراهام ماسلو في ورقة نشرها في **1943** بعنوان "نظرية في التحفيز الإنساني"، يرى فيها أن الناس عندما يحققون احتياجاتهم الأساسية يسعون إلى تحقيق احتياجات ذات مستويات أعلى، كما يرتبها هرم ماسلو .

ويذهب ماسلو إلى وصف هؤلاء الذين حققوا ذاتهم بأنهم واقعيون، متقبلون لأنفسهم وللآخرين، تلقائيون، مركزون على أهدافهم وعلى حل مشاكلهم، مستقلون، ديمقراطيون، ويتمتعون بروح الخلق والإبداع كذلك أوضحت الدراسات التي قام بها "كارل روجرز" في مجال التحليل النفسي ساعدته على الإتيان بنظريته وطريقة علاجه المتمركزة حول العميل والتي تهدف أساساً لمساعدة العميل لكي يحقق ذاته. النظرية تقول: " الإنسان يولد ولديه دافعية قوية لاستغلال إمكانياته الكامنة لتحقيق ذاته وليسلك بطريقة تتوافق مع هذه الذات، وقد يحتاج الإنسان إلى إنسان آخر يظهر تفهماً ويبدي تعاطفاً كاملين لكي يساعده على استنباط هذه الإمكانيات الكامنة واستقلالها لكي يحقق ذاته
"

لذلك يعتمد المعالج بهذا الأسلوب العلاجي على مساعدة العميل على استكشاف واستغلال إمكانياته المعرفية الذاتية في جو من" القبول الكلي الغير مشروط" للعميل "والمتفهم، والمتعاطف" بدون انتقاد وبرضاء كامل سعياً وراء تحقيق الفردية وتكوين الذات.

الافتراضات الأساسية لنظرية كارل روجرز :-

1- لكل إنسان الحق الكامل لأن يكون مختلفا في الرأي والمفاهيم والسلوك .

2- أن يتصرف بما تمليه عليه معتقداته ومبادئه، أي أن يكون سلوكه وتصرفه متوافقا مع أفكاره .

3 – حرية التصرف هذه يجب أن تتوافق مع القوانين العامة، ولا تمس حقوق وحرية الآخرين

4- بما أنه حر في اختيار نمط سلوكه، فهو مسئول عن تبعات ذلك السلوك

الأهداف -:

1- تحقيق الذات، من خلال تكوين شخصية متماسكة وقوية ومستقلة وتلقائية لا تضع اعتباراً كبيراً لما يقوله الآخرون

2- تأكيد الذات من خلال تقبله ورضاه عن نفسه من سمات الأسلوب الاستكشافي الغير موجه في العلاج النفسي المتعارف عليه في الغرب أن يساعد العميل على استكشاف خفايا أفكاره ورغباته وأحلامه وأمانيه من خلال كلامه وتعبيراته، وكذلك استكشاف مكامن العقد النفسية في دواخله. المريض هو العامل المحرك في العلاج، أما المعالج فهو العامل المساعد فقط، غير موجه أو متخذ دور أبوي أو قيادي والقاعدة الأساسية هي إرساء فردية واستقلالية المعالج، واعتماده على نفسه، وتحميله المسؤولية نحو علاجه تحقيق الذات وعالمنا الشرقي الإنسان الشرقي، خلافاً للغربي يجد نفسه حبيس المعايير الثقافية والأخلاقية والاجتماعية المتعارف عليها في مجتمعه. فهو يجد لزاماً على نفسه أن يتقيد وأن

يتكيف مع متطلبات وآداب مجتمعه، ولذلك يصعب عليه الإصرار على تحقيق فرديته وذاته أو استقلاليته متجاهلاً المعايير الاجتماعية السائدة. ذلك لأن المجتمع الشرقي لا يؤمن بحرية الشخص وفرديته، بمعنى أن كل إنسان له الحق أو الحرية في التصرف أو التعبير عن الرأي. فالإنسان الشرقي محكوم بالتصرف أو التعبير عن آرائه بصورة تتوافق مع مفاهيم وثقافة مجتمعه وألا تعرض للانتقاد أو المساءلة والتحقير.

لذلك تجد كثيرا من الأفراد في صراع دائم بين ما يعتقدونه وكيف يسلكون، وما تسمح به الأعراف والتقاليد السائدة في البيئة، وينتج عن هذا الصراع كثير من الإحباط والقلق والكآبة. فعندما لا يتوافق سلوك الشخص مع أفكاره، يؤدي ذلك لصراع داخلي يعبر عنه في شكل توتر وقلق دائمين .بدلا من تحقيق الذات والفردية، يتطلب من المعالج مساعدة العميل الشرقي على التكيف مع آداب وثقافة مجتمعه لكي يحقق استقراره النفسي .

احترام أو "اعتبار" الذات "Self esteem"

يعني اعتقاد الشخص المكون عن نفسه أو تقييمه لنفسه من حيث إمكانياته ومنجزاته وأهدافه ومواطن قوته وضعفه وعلاقاته بالآخرين ومدى استقلاليته واعتماده على نفسه. وقد يكون احترام الذات عالياً أو منخفضاً لدى الشخص. يتكون هذا التقدير للذات أو يتشكل منذ عهد الطفولة وذلك وفقاً للتجارب التي يتعرض لها بصورة متكررة. فإذا ما كانت هذه التجارب قاسية ومؤلمة، مثلا اعتداء بدني أو نفسي أو جنسي متكرر أو حرمان أو إهمال عاطفي يتكون لدى الطفل انطباع سلبي كبير عن ذاته مصاحباً بمشاعر الخوف، والخجل، والجبن، والتردد مع الكآبة وعدم الثقة بالنفس أو بالآخرين، وانعدام الدافعية، والفشل المتكرر في أي أمر يقدم عليه .

بعض الوالدين يسهمون بدون أن يدروا في تكوين هذا الانطباع السلبي للطفل نحو نفسه وذلك من خلال تعاملهم معه. فبعض الآباء يبادرون بانتقاد ولوم وتأنيب ونعت

أبنائهم بصفات سيئة، ويعمدون إلى ضربهم وإذلالهم لأقل خطأ معتقدين أن هذا هو الأسلوب الأنجع في التربية، ولكنهم لا يدرون أن تصرفهم المكرر هذا يعوق بناء شخصية الطفل السليمة ويترك انطباعاً مستمراً بأنه غير محبوب ولا يصلح لشيء، وأنه فاشل ويختلف عن الآخرين. فأسوأ شي يمكن أن يفعله أب هو أن يعمد بصورة متكررة إلى ضرب وإهانة الابن وفي نفس الوقت نعته بصفات قاسية كالفاشل، أو لا يصلح لشيء، بليد، قبيح، كريه أو ما شابه. فتكرار هذه النعوت عندما يكون الطفل في حالة نفسية سيئة قد تنطبع ويؤمن بها عقله الباطني الذي يعمل على أن يكون الصبي كما نعت به تماماً مستقبلاً .

اعتبار ذات ضعيف:

قد ينشأ اعتبار الذات الضعيف نتيجة لظروف حياتية سلبية متراكمة ترافق نمو الطفل، مثلاً بسبب طلاق الوالدين وتفكك الأسرة أو نتيجة لمعاملة سيئة من زوج الأم. أو يكون هنالك عدم استقرار في حياة الطفل واضطراره للتنقل من أسرة لأخرى بسبب تفكك أسرته والمعاملة السيئة، أو الحرمان العاطفي من الأسرة الجديدة. الفشل المتكرر عند البعض قد يخلق لديهم الاعتقاد بأنهم فعلا فاشلون ولذلك يقدمون على كل عمل وهم يتوقعون الفشل ويتنبئون به مسبقاً ولذلك لا يحصدون إلا فشلاً جديداً وهذا يدعم الاعتقاد الأصلي لديهم بأنهم لا يصلحون لشيء، وأنهم فاشلون . اعتبار الذات المنخفض يترك العنان لذلك الصوت الداخلي الخافت الناقد، الرافض، المستنكر، المثبط للهمم الذي يدفع إلى التردد عند مواجهة أي تحدي مع الاستسلام أو الهروب مبكراً

اعتبار ذات عال

ينشأ اعتبار الذات القوي عن صورة الذات الايجابية المدعومة بالثقة وقوة الإرادة والتصميم. ولا يحدث هذا إلا إذا كان الشخص واثقاً ومعتداً وفخوراً بنفسه، ومتقبلاً ومتوافقاً مع ذاته والآخرين.

التنشئة والخبرات التي يمر بها الفرد منذ طفولته المبكرة، والتجارب والخبرات الحياتية المؤثرة خلال نموه لها أثرها الكبير في بلورة اعتبار الذات هذا. فكلما كانت التنشئة سليمة في جو يكفل للطفل احتياجاته الأساسية العاطفية والفيزيولوجية والأمنية، كلما كان اعتبار الذات ايجابياً وانعكس ذلك على شخصية الفرد بادياً في اعتداده بنفسه، وثقته في ذاته التي تدفعه لتحقيق أهدافه في الحياة .

كما أن التجارب الايجابية التي تحقق النجاح المتكرر تسهم في دعم اعتبار الذات

لكي تقهر اعتبار الذات الضعيف :

* لا تسترسل في انتقاد نفسك. أسكت ذلك الصوت الداخلي الخافت الناقد اللائم. ** قد تخطيء أو قد تفشل، هذا طبيعي لأنك إنسان كغيرك يخطى ويصيب. اجعل الفشل يكون دافعاً جديدا لك للنجاح

** لا تحاول إرضاء الآخرين ضد مبادئك وعلى حساب مشاعرك. تعود أن تقول لا عند اللزوم وبلا تردد .كن صادقا مع نفسك.

*واجه مشاكلك ومخاوفك بدل الهروب منها

** لا تأخذ الحياة بجدية وصرامة أكثر من اللزوم

** ركز على أهدافك واجعل من نجاحاتك السابقة دافعاً لنجاح جديد

** ردد تأكيداتك الايجابية لنفسك باستمرار مثلاً أنك ناجح، مصمم، واثق بنفسك، قوي، سعيد الخ. هذه الإيحاءات يتقبلها عقلك الباطني ويحققها لك.

http://bafree.net/forums/showthread.php?t=71769

المبحث الرابع : نظريات تحفيز الفرد

**نظريات تحفيز الأفراد

1- نظرية التدعيم

يري مؤيدو نظرية التدعيم **reinforcement** أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار الفرد للتصرف الذي قام به ومستوي الأداء المتوقع في المرات التالية .

فإذا أتم الفرد عملا فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابيا فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مدي رد الفعل، أما إذا كان رد الفعل سلبيا، فربما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل .

2- نظرية وضع الأهداف

تري أن الهدف يوجه و يحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصي ما يمكنه **do your best** بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يري أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص و اقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز، أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة .

كما يرون أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعده علي الاستمرار .وهو يري أن من أهم العوامل لزيادة تأثير الهدف كحافز: الاقتناع و الالتزام بالهدف **commitment**، و الاقتناع بالقدرة علي القيام به **self-efficacy.**

3- نظرية التوقعات

وتري نظرية التوقعات أن سلوك الفرد يكون سلسلة من العلاقات كالتالي :

*أن الفرد يؤدي الجهد متوقعا أن يؤدي ذلك لتحسين الأداء أو السلوك

*إذا تم تحسين الأداء أو السلوك فإن الفرد يتوقع أن يتم تقديره

*وإذا تم تقديره فإنه يتوقع أن يشبع هذا التقدير احتياجا ذاتيا لديه .

**مصائد اتخاذ القرار

تجميل الواقع (التغليف بالسكر .(sugar coating)

الاستدراج (بعد كل ما أنفقت تطالبني بالتغيير

الثقة الزائدة (اطمئن: أستطيع التغيير متي أردت

**عملية التطوير الذاتي

تهدف الي تطوير القدرات لكي نصبح أكثر قدرة علي تحقيق أهدافنا بكفاءة و فاعلية .

**ما هي عملية التغيير

هي أي أنشطة تؤدي إلي جعل الواقع يختلف عن الوضع المعتاد .

**عملية التطوير

هي أنشطة عمديه مخططة تهدف تحسين الواقع .

**القدرات

هي الإمكانية العقلية والعضلية لأداء مهمة أو عمل ما .

**الكفاءة و الفاعلية

* الكفاءة

هي القدرة علي أداء العمل بأفضل استخدام للموارد. أي أنها عدد الوحدات المستخدمة من أي مورد لإنجاز العمل .

*الفاعلية

هي القدرة علي تحقيق الأهداف المخططة. أي أنها نسبة مما تحقق إلي المستهدف الكلي .

**متى يشعر الفرد بالحاجة إلي التغيير

*اكتساب معلومات جديدة أدت إلي تغيير في الاتجاهات .

*ظهور احتياجات جديدة غير مشبعة .

*حدوث تدني في الأداء بالمقارنة بالأداء السابق .

*حدوث تدني في الأداء بالمقارنة بالآخرين .

*تطور المستوي الثقافي أو التعليمي .

*التعرض لضغوط خارجية أو داخلية تحتم علي الفرد التغير .

**أنواع التغيير

التعديل

(تغييرات مرحلية صغيرة متتابعة – ذاتية – لملائمة ظروف متوقعة)

*التوافق

تغييرات مرحلية صغيرة متتابعة – تحت مؤثر خارجي لملائمة واقع مستجد .

*التكيف

تغييرات حاسمة - لملائمة ظروف متوقعة .

*إعادة البناء

تغييرات حاسمة – تحت مؤثر خارجي –لملائمة واقع مستجد

**أسباب نجاح التغيير

التغيير اختياري الخاص " لم أجبر عليه . "

التغيير يلبي احتياجا لدي .

لدي المعرفة بالخطوات الضرورية لإحداث التغيير .

التغيير علي مراحل متدرجة " غير مفاجئ ."

لقد كنت استمتع بشعوري بالإنجاز .

لقد اتخذت الاحتياطات الكافية التي تساعدني علي الاستمرار .

لقد ساعدت غيري علي التغير أيضا أثناء مرحلة التغيير .

لم يكن من الممكن الاستمرار في الوضع السابق .

**أسباب فشل التغيير

الوضع الحالي ليس سيئا جدا، و قد اعتدت عليه .

هناك الكثيرين في حالة أكثر سوءا .

ماذا سيعود علي الوضع الجديد .

لقد كنت أفكر كثيرا في العادات التي سأفتقدها بهذا التغيير .

الطريق طويل حتى يتم التغيير .

البيئة من حولي لا تساعدني .

لا اعرف كيف يتم التغيير .

لا توجد العوامل المساعدة علي الاستمرار في التغيير .

**مراحل أحداث التغيير

*صياغة الرؤية .

1- التعبئة و التحفيز (لماذا يجب أن أتغير –أضرار الواقع الحالي – الفوائد المتوقعة للواقع الجديد

2- الدعم (ماذا أحتاج – أصدقاء جدد – تطوير سلوك أصدقاء قدامي – عادات مصاحبة جديدة

3–التنفيذ (برنامج زمني -نقاط مراجعة – أهداف مرحلية

4- المتابعة (توثيق الإنجازات – التعديل عند الاحتياج – استشارات و معلومات إضافية .5- التقدير) مكافأة النفس – الشعور بالإنجاز – مشاركة الآخرين .

** المنهج الإسلامي في التغيير

1- الإقناع ضرورة للتغيير

(وإذ قال لقمان لابنه وهو يعظه يا بني لا تشرك بالله)

(يا بني اركب معنا ولا تكن من الكافرين .)

(يا بني لا تقصص رؤياك علي إخوتك فيكيدوا لك كيدا)

2–الأسلوب القصصي المصحوب بالعبرة و الموعظة لضرب الأمثلة

(هل أتاك حديث موسي)

(هل أتاك حديث الجنود)

3– تجسيم وتصوير الوضع المستهدف و العائد منه (الجنة و النعيم

4– تجسيم وتصوير الوضع غير المرغوب و العائد منه (النار و العذاب)

5– الحث علي الصحبة الصالحة و مرافقة الصالحين (غير قريتك)

6– النهي عن مخالطة الفاسدين

7_الحث علي الإصرار و المتابعة (واصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم ولا تعد عيناك

8– التدرج في التنفيذ (الخمر)

9– الحث علي البدء الفوري و عدم التسويف (سارعوا – مالكم إذا قيل لكم انفروا اثاقلتم)

10– توفير البدائل (أحل الطيبات وحرم الخبائث – حرمت عليكم ..... وأحل ما دون ذلك، حرم السفاح و أحل النكاح)

**التغيير

هو الانتقال من الحالة (أ) إلي الحالة (ب) عبر الطريق (أ – ب)

**الإنجاز = الرغبة * المعرفة * القدرة

**المعرفة

يسهل الحصول عليها من حضور المحاضرات – قراءة الكتب – قصص النجاح – استشارة الاختصاصيين و ذوي الخبرة .

**القدرة

تحدد مدي توافر الطاقة العضلية و العقلية و الذهنية، و تؤدي إما الي اتخاذ القرار بالدخول في التجربة، أو الحاجة الي تطوير القدرات قبل الدخول في التجربة .

**الرغبة

مسألة داخلية تتعلق بقوة الحافز الي الوضع الجديد، و قوة التنافر مع الوضع الحالي .

إذن: التغيير لا يكون إلا من الداخل، و مهما قام ذوي الخبرة بمساعدتنا فلن يحدث التغيير إلا إذا رغباه وبدأناه .

"إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم. صدق الله العظيم .

الخطوات العملية للتغيير

**حدد أهدافك في الحياة (كيف تعبد الله)

**حدد مجالات التغيير و أولوياته .

**ثق بالفائدة المزدوجة (التغير و ثواب مجاهدة النفس

**ثق في قدرتك علي إنجاز التغيير مع الاستعانة بالله .

**حدد مراحل للإنجاز ونقاط للمتابعة وكن صبورا .

**جسد لنفسك مضار الوضع الحالي .

**عظم في نفسك مزايا الوضع المستهدف .

**ابدأ فورا .

**حلل معوقات التغيير بعناية .

**احرص علي توفير بدائل مفيدة للعادات السابقة .

**شجع زملائك و أسرتك علي التغير معك .

*اقرأ قصص النجاح و تعلم منها .

**غير البيئة أو غير في البيئة (مصاحبة من يعينك، البعد عمن يعوقك

**كافئ نفسك علي كل نجاح .

الباب السادس : الإبداع الفكري للعنصر البشرى

المبحث الأول : النهوض الابداعى

المبحث الثاني : التفكير الابداعى و منحنى القياس النفسي للإبداع

المبحث الثالث: مظاهر النشاط الابداعى وأساليب تنمية التفكير الابداعى

المبحث الرابع: حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى تنمية الإبداع

النهوض الإبداعي...للفرد...

كيف تسير في طريق الابداع...

أولا **:**عدم الاعتماد على الحلول الجاهزة

يعتمد الأفراد غالباً عند مواجهة أي طارئ أو بحث أية مسألة مستجدة على مخزون

ذاكرتهم من نظريات وحلول مماثلة أو مشابهة لما يحدث لهم، ونقل التجربة السابقة

كاملة أو مبتورة لمعالجة الطارئ الجديد أو القادم باعتبار هذه الطريقة أفضل الخيارات وأسرعها في حل المشاكل وإنهاء الأزمات ونجاحها مرة لا يعني بأي حال من الأحوال اعتمادها مرهماً لكافة الجروح، فقد أثبتت التجارب أن التكرار ممل وقاتل وخصوصاً في المسائل الإستراتيجية والعسكرية ولذلك يلزم ترك الماضي وما يحمل من نجاحات وإخفاقات، والتنقيب عن حلول جديدة تفاجئ الجميع.

ثانياً :التأني في حسم المواقف

لا شك أن السرعة مطلوبة في الكثير من القضايا ولكن لا على حساب الجودة والنوعية أو الإحاطة والإلمام بجوانب الموضوع المختلفة، فالبعض من الناس بحجة ضيق الوقت والإسراع في إنجاز المهمة والبرنامج يتوقف عند حدود معينة ويكتفي بما حصل عليه من نتائج متواضعة أو جزئية، في حين يتطلب الموقف ضغطاً اكبر على العقل لا خراج كل ما لديه من إبداعات مع مراعاة عنصر الزمن. طبعاً للطوارئ أحكام. واكتشاف أرقى الرؤى وانضج الحلول.

ثالثاً: زرع الثقة بالنفس.

الحياة تجارب، والتجارب قد تصيب حيناً، وتخطأ حينا آخر، (وفي التجارب علم مستأنف) كما قال أمير المؤمنين...، والعاقل من اتعظ من هفواته وأخطاءه، ونهض مسرعاً لتقديم المزيد من النتاجات للوصول للهدف المنشود، ودون أن يعيق توقفه عمليات نمو تفكيره الإبداعي. وينقل عن الكاتب البريطاني (شكسبير) أنه لم يصل إلى قمة المجد والشهرة إلا بعد نكسات غير عادية مرّ بها في مشواره الأدبي، ربما تخطت ألف رفض لنتاجاته الأدبية من قبل الصحف البريطانية، وبمواصلة الطرق المتواصل للعقل استطاع أن يقدم أعمالاً إبداعية فريدة خلدت اسمه إلى اليوم. ثم أن الفشل في جانب معين لا يعني بأي صورة عدم طرق الجوانب الأخرى فالإنسان لم يخلق ليبدع في هذا الجانب دون ذاك، وإنما عليه بذل الجهود للوصول إلى الحالة التي تفتق عقله وترفع مستوى تفكيره.

رابعاً: رفع المستوى الثقافي والعلمي

العقل يحتاج إلى إمداد ثقافي وعلمي رفيع وغير منقطع، حتى يتمكن من طرق الجديد وفتح نوافذ غير معروفة أما الجمود على المخزون الماضي وقطع التواصل مع العلوم المستجدة يضيّق عمليات تحرك العقل ويقتل محاولات انطلاقته في آفاق الدنيا الواسعة. وخطاب الحق تعالى إلى نبيه(﴿وقل رب زدني علماً﴾) يشير إلى مسألة استمرارية طلب العلم والتواصل مع الثقافات الأخرى.

خامساً: الانفتاح على الآخر

الاختلاف سنّة الحياة، والانفتاح على الآخر المختلف حالة حضارية تفرضها آليات الإبداع، لأن وجود الآخر مفروض منه، ومعرفته تتطلب جهداً غير بسيط لرفع المسبقات الفكرية عنه وعن فكره، وقراءته قراءة منطقية مجردة عن كل التأثيرات. وسواء كنا في حوار أو مواجهة مع الآخر ينبغي لنا أن نكون على دراية تامة واطلاع دقيق بما يفكر ويخطط ويعمل حتى نكون بمستوى الحوار والمواجهة. أما التمحور على الذات وتحريم القرب من الآخر وما يتعلق ويتصل به لا يمكن أن يعطي نتائج طيبة أو حقيقية والحكم على الشيء قبل معرفته خطأ قاتل.

ثم أن مسألة رفض الآخر أو قبوله لا تخضع لقواعد ثابتة أو محددات علمية واضحة، ولو تركت للبعض لعممها على كل من خالفه الرأي قريباً كان أو بعيداً، صديقاً أو عدواً، وحسمها بالانفتاح عليه يقطع تدخلات الأهواء والمصالح.

وجدان نصر –

المبحث الثاني : التفكير الإنساني والإبداع

يتمثل التفكير الإنساني في كل العمليات المعرفية التي تشغل بال الإنسان، عندما يتذكر ما تعرّض له من خبرات أو اكتسبه من معلومات، أو عندما يتعلم خبرات ومعلومات جديدة مهما اختلف مجالها ومضمونها. وقد يتصل التفكير بأمور الحياة اليومية العملية، أو بمسائل علمية أو خيالية أو فنية إبداعية. وتتضمن عمليات

التفكير الإنساني أنواعاً متعددة من المهارات منها: التمييز، والتصنيف، وتكوين المفاهيم، وحلّ المشكلات والتخطيط، والاختيار، وإصدار الأحكام، والتعبير اللغوي والاستدلال، كما تتضمن مهارات خاصة منها التخيل الإبداعي، وفهم الإبداعات الفنية والأدبية والعلمية، وإنتاج إبداعات فنية أو أدبية أو علمية...الخ .

والقدرة على التفكير هي أساس القدرة على التعلم، واكتساب الخبرات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، وتحقيق النجاح المهني والاقتصادي، وإحراز التقدم على مستوى المجتمع الإنساني، بل إنّ هذه القدرة هي أساس تكريم الإنسان. كذلك فإن القدرة على التفكير السليم السويّ الرشيد هي أساس المسئولية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بل وهي أساس المسئولية والتكليف الديني. فإذا لم تتوافر القدرة على التفكير السليم (غير المضطرب وغير المتأخر عقلياً) الذي يمكّن من حسن التصرف في المواقف الاجتماعية والاقتصادية، وحسن التصرف في الممتلكات الشخصية والاجتماعية، وإدراك الشخص للعواقب السلبية لما قد يتورط فيه من أفعال تضره وتضر الآخرين، إذا لم يتوافر هذا المستوى من التفكير السليم، حُجر على الشخص وعين له وليٌّ يدبّر له أمره ويرعاه ويحاول الإصلاح من شأنه .

ونظرًا لأنّ التفكير والتعقل هو أساس تكريم الإنسان فقد أولاه الإسلام مكانة سامية، ولا يذكر التفكير (أو التدبر أو الاستبصار أو الاعتبار أو العلم أو التذكر) في القرآن الكريم إلا في مقام التعظيم من شأنه وشأن من يحسن الانتفاع به، والتنبيه إلى وجوب إعماله واللجوء إليه، وتعظيم من يحسنون استخدامه، ومن ذلك قوله تعالى: ?الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىَ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ? (آل عمران: 191) وقد جعل القرآن الكريم التفكّر في الأنفس وفي مخلوقات الله تعالى أساساً للإيمان، فقال تعالى: ?أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ.? (الروم: 18) والإنسان مطالب دينياً بتأمل ما في الأنفس وما في

الكون، كما ربط القرآن الكريم بين ارتفاع مكانة العلماء، وإدراكهم لقدرة الله تعالى وخشيته، قال تعالى: ?إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ.? (فاطر: 28)

والإبداع Creativity يعني في اللغة العربية ابتداء الشيء من غير أصل أو مادة، أو صنعه على غير مثال سابق، وبَدَع الشيءَ، أبدعه بَدعاً، وابتدعَه يعني أنشأه على غير نظير. والبديع هو المبدع الذي يحدث الأشياء على غير مثال، وقد يوصف الشيء "الجديد" على أنه بديع. والبديع من أسماء الله تعالى، لابتدائه وإحداثه الكون وما فيه، ومن فيه، على غير مثال، قال تعالى: ?بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ? (البقرة، 117، والأنعام: 101)، أي خالقها ومبدعها لا من مثال سابق. ويميز ابن سينا بين الإبداع، وهو إيجاد شيء غير مسبوق، وبين الصنع أو الاختراع الذي هو إيجاد شيء مسبوق، أو تكوين شيء جديد من عناصر سبق وجودها .

ويمثل الإبداع –من المنظور الفلسفي– مفهوماً عاماً يشتمل على كل من: التكوين: أي الوجود المادي الجديد على غير مثال سابق، والإحداث: أي حدوث الشيء أو الفكرة في لحظة معينة من الزمان لأول مرة؛ أي أن الإبداع هو إيجاد شيء جديد غير مسبوق بمادة أو بزمان، وهو في هذا على العكس من التكوين أو الخلق أو الاختراع، الذي يتم فيه إيجاد أو تقدير شيء جديد من عناصر سبق وجودها قال تعالى: ?الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ مِن طِينٍ.? (السجدة: 7). فالحدوث هو كون الشيء لم يكن، وأحدثه الله فحدث. أما الإحداث أو عدم السبق بالزمان فهو حدوث الشيء أو الفكرة في لحظة معينة من الزمان لأول مرة. ويرتبط بالإبداع مفهوم آخر هو الاختراع Invention ؛ أي إنتاج مركب من الأفكار، بإدماج جديد لوسائل أو عناصر سبق وجودها (مثل اختراع جراهام بل للتليفون)

ويتمثل الإبداع في قدرة الأشخاص على إنتاج أعمال أدبية أو فنية أو علمية فائقة تتميز بكل من: الجدة) Newness: أي أن تكون جديدة وغير مسبوقة Novel، أو غير شائعة Uncommon، أو نادرة(Rare ، والملاءمة

: Appropriateness أي أن تكون مفيدة ومتكيفة مع ظروف الواقع، وتقدم حلولاً مبتكرة وفعالة. ذلك أنّ الجدة دون ملائمة قد تكون مجرد شطط أو هراء، وبعد أن كان يعتقد أن الأعمال الإبداعية الباهرة التي ينتجها المبدعون، إنما تمثل نتاجاً لعمليات عقلية تختلف في نوعها عن العمليات العقلية لدى عامة الأشخاص لهذا كان يطلق على المبدعين اسم العباقرة– إلا أنه تبين أن الفروق في العمليات العقلية بين المبدعين إبداعاً فائقاً وبين العمليات العقلية لدى عامة الأشخاص الأسوياء، إنما هي في درجة ما يتوفر لدى كل منهم من قدرات إبداعية وليس في نوع العمليات أو القدرات الإبداعية، المسئولة عن الإنتاج الإبداعي .

وكما تطبق القوانين في المجتمع الديمقراطي على جميع المواطنين –بغض النظر عن مستواهم الاجتماعي والاقتصادي –الغني منهم والفقير، فإن قوانين التفكير الإنساني (خصائصه، والعوامل التي تساعد على ازدهاره أو تؤدي إلى إعاقته) التي أمكن اكتشاف عدد كبير منها، تنطبق على كل من تفكير الأشخاص المبدعين وتفكير عامة الأشخاص الأسوياء، لأن تفكير كل منهم لايختلف عن الآخر إلا من حيث (درجة) توافر خصائص الإبداع فيه. وهذه النظرة إلى التفكير الإبداعي هي التي مكنت الباحثين من إلقاء الضوء على درجات متفاوته من خصائص الإبداع، تتوفر في الإنتاجيات العلمية والأدبية والفنية، بل وفي مختلف التصرفات في مواقف الحياة اليومية .

وقد أوضحت البحوث النفسية أن الإبداع لا يتمثل في قدرة واحدة بسيطة، وإنما يتمثل في عدد كبير من قدرات الإبداع، يتوفر كل منها لدى معظم الأفراد، وتتفاعل مختلف قدرات الإبداع لدى كل فرد، مع السمات المزاجية الشخصية والسياق النفسي الاجتماعي الذي يعيش فيه، كالأسرة والمدرسة أو مؤسسات العمل أو المؤسسات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية. لكل هذا، فإن القاعدة وليس الاستثناء، أن يكون لدى الشخص المبدع قدرات إبداعية مرتفعة، وقدرات أخرى منخفضة ومتوسطة، أما الشخص الذي ترتفع لديه معظم القدرات الإبداعية –

مثل ابن سينا، وليونارد دافنشي، فهو يمثل استثناءاً نادراً. ومن المعروف أنّ عددً كبيراً من الهيئات العلمية والتربوية، يقوم اليوم في عدد كبير من الدول الكبرى، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، بإعداد برامج لرعاية النابغين والمبدعين في مختلف مجالات الإبداع، من مراحل مبكرة من العمر، وتستمر هذه الرعاية خلال مراحل الشباب والنضج. وذلك بتوفير سياق تربوي نفسي واجتماعي يتم فيه تنمية عمليات التفكير الإبداعي، ومن ذلك برامج رعاية النابغين ابتداء من مراحل التعليم قبل الابتدائي إلى مرحلة التعليم الجامعي.

أولاًً: منحى القياس النفسي للإبداع

بدأ هذا المنحى مع خطاب "جيلفورد" الرئاسي للجمعية الأمريكية لعلم النفس سنة **1950**، الذي دعا فيه علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الاهتمام بدراسة التفكير الإبداعي، وأوضح أن نسبة هذه الدراسات بلغت **0٫02** % من إجمالي الدراسات النفسية منذ سنة **1927** حتى سنة **1950**، كما أبرز الحاجة الماسة إلى اكتشاف وتنمية قدرات التفكير الإبداعي؛ لمواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية بحلول إبداعية. واقترح دراسة قدرات الإبداع، من خلال نموذج السمات التي تتمثل في خصال يتصف بها الأفراد، ويمكن قياسها، ولها قدر من الدوام النسبي، ويتصف بها الأفراد بدرجات متفاوتة وتتوزع غالباً في الجمهور العام توزيعاً اعتدالياً، وتتوفر هذه القدرات لدى الأشخاص الأسوياء –من متوسطي الذكاء فأكثر– بدرجات مختلفة، ولا يتميز من خلالها الأشخاص المبدعون، إلا من حيث درجة ما لديهم من هذه القدرات ونمط التفاعل بينها من ناحية، وبينها وبين الخصال الشخصية والدافعية والسياق النفسي الاجتماعي الميسر أو المعوق للأداء الإبداعي من ناحية أخرى.

ومن أهم ما ترتب على جهود جيلفورد ومعاونيه، الذين استعانوا بمنهج التحليل لعاملي التمييز بين عمليات التفكير الإبداعي، وعمليات التفكير التقريري التي تتطلبها اختبارات الذكاء التي تتنبأ بالتفوق الدراسي. مما أكد الحاجة لوجود مقاييس

لقدرات التفكير الإبداعي، بعد أن فشلت اختبارات الذكاء وحدها في التنبؤ بالأداء الإبداعي لدى عينة من فائقي الذكاء، في الدراسة الطولية التي بدأها لويس ترمان Terman ومساعدوه في أوائل العشرينات من القرن العشرين، على ألف طفل من أعلي أطفال الولايات المتحدة ذكاء، تمت متابعتهم كل خمس سنوات، وترتب على التقرير الذي أعده ترمان سنة 1948، بناء على بيانات جمعت سنة 1945، استنتاج أن الدرجة المرتفعة على اختبارات الذكاء، وحدها لا تكفي للتنبؤ بالإبداع. إذ أن عدد المبدعين في المجالات العلمية أو الفنية أو الأدبية، داخل عينة ترمان، لم تتجاوز نسبة من يظهر من المبدعين في عينة من ذوي الذكاء المتوسط، لهذا بدأ جيلفورد دراساته لقدرات الإبداع على أساس التمييز بين نوعين من التفكير يعتمد عليهما حل المشكلات هما: التفكير الالتقائي التقريري Convergent Thinking الذي تعتمد عليه اختبارات الذكاء، ويعتمد عليه –غالباً– اختبارات التحصيل الدراسي، وبين التفكير الافتراقي التغييري Divergent Thinking الذي يعتمد عليه الأداء الإبداعي في مختلف المجالات الأدبية والفنية والعلمية، بل وفي كل مواقف الحياة. وثمة مراجع متخصصة تبين خصائص كل من التفكير التقريري الالتقائي والتفكير التغيري الافتراقي .

عبد الحليم محمود السيد – التفكير الإبداعي– مجلة إسلامية عدد 41

المبحث الثالث : مظاهر النشاط الإبداعي :

حيث هناك ثمة دراسات استهدفت اكتشاف أهم قدرات أو استعدادات التفكير الإبداعي. فقد لقيت بحوث جيلفورد وزملائه بالولايات المتحدة الأمريكية تعزيزاً من عدد كبير من الجهات الرسمية المدنية والعسكرية، وعدد كبير من المؤسسات

العلمية والإدارية والاقتصادية، وتمكنت من اكتشاف أهم القدرات أو الاستعدادات الإبداعية، التي تتمثل في مظهرين أساسيين للنشاط الإبداعي:

**المظهر الاستقبالي: وهو رؤية المشكلات أو القدرة على تمييزها والاتصاف بالحساسية تجاهها، أو قدرة الشخص على رؤية أوجه النقص، أو الحاجة للتحسين، أو التطوير، في جميع ما يتعرض له من خبرات أو نظم أو مُعدات، أو أدوات أو أساليب مادية أو نظم اجتماعية أو إدارية، أي استمرار الشعور بالحاجة إلى الاستفسار وإلقاء أسئلة. ومن نماذج الأسئلة التي تقدم في اختبارات هذه القدرة : ما هي أوجه التحسين التي تقترحها علي: القلم الحبر أو التليفون أو الثلاجة، أو نظام التقدم لعمل جديد..الخ؟ ولإبراز قيمة السؤال والحاجة إلى الاستفسار يقول الأصمعي:

ليسَ العمى طُول السؤال وإنما تمام العمى طُول السكوتِ على الجَهل

ويذكر "إزيدور رابي **Ezidor Rabi**" الفائز بجائزة نوبل للفيزياء سنة **1994**، كيف تعلّم أن يلقي أسئلة، منذ أن كان صبيًا صغيرًا؛ إذْ أنّ أمّه كانت لا تسأله عند عودته من المدرسة (مثل معظم الأمهات الأخريات) ماذا تعلمت في المدرسة هذا اليوم، وإنما كانت تسأله: ما هي الأسئلة الجيدة التي ألقيتها على أساتذتك في هذا اليوم؟ ويذكر "رابي" أن هذا التشجيع اليومي من أمّه لإلقاء الأسئلة، كان له عميق الأثر في تكوين عقله على صورة عقل باحث، يثير الأسئلة.

**المظهر الإنتاجي: ويتمثل في أربع خصائص هي: الطلاقة والمرونة والأصالة والتقويم (أو التفكير الناقد).

*فالطلاقة **fluency**: هي إنتاج أكبر عدد من وحدات التفكير في زمن معين. وقد أمكن اكتشاف أربع قدرات للطلاقة، هي: طلاقة الكلمات: أي إنتاج الشخص لأكبر عدد من الكلمات في وحدة زمنية محددة، أو إنتاج أكبر عدد من وحدات التعبير البصري (كالخطوط والأشكال والألوان والأبعاد.. لدى الفنانين التشكيليين)،

أو وحدات التعبير السمعي (كالأصوات والإيقاعات لدى الموسيقيين)؛ وطلاقة التداعي أي إنتاج أكبر عدد من الكلمات، وفقا لشروط معينة، في بنائها أو وزنها وإيقاعها أو معناها؛ وطلاقة الأفكار: أى إنتاج أكبر عدد من الأفكار – الملائمة في وحدة زمنية معينة؛ والطلاقة التعبيرية، أي إنتاج أكبر عدد من أساليب التعبير عن الأفكار، في وحدة زمنية محددة، مثلاً في خمس دقائق .

*والمرونة في التفكير **flexibility** تتمثل في القدرة على تغيير زاوية التفكير. وقد أوضحت البحوث، وجود نوعين من المرونة في التفكير، هما: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، وتمثل المرونة التلقائية في حرية تغيير الوجهة الذهنية، حرية غير موجهة نحو حلّ معين؛ أي إمكان تغيير الشخص لمجرى تفكيره بشكل تلقائي، نحو اتجاهات جديدة بسرعة وسهولة، والتحرر من القصور الذاتي في التفكير، الذي يمنع من تغيير زاوية التفكير. أما المرونة التكيّفيّة: فتتمثل في تغيير الشخص لوجهته الذهنية، لمواجهة مستلزمات جديدة تفرضها المشكلات المتغيرة.

مما يتطلب قدرة على إعادة بناء المشكلات وحلّها، وخاصة في مجال الأرقام والحروف والأشكال، والاستخدام الأمثل للأماكن والمساحات. وتظهر أهمية المرونة التكيفية، عند محاولة حلّ أحد تمارين الهندسة، ثم التوقف تماماً إلى حين أن تتغير زاوية تفكيرنا، وندرك مثلاً أهمية إقامة عمود أو رسم خط بزاوية معينة للتوصل إلى الحل. وتتبدى المرونة التكيفية في كثير من مواقف الحياة اليومية مثل محاولة الوصول إلى سقف الحجرة، دون وجود سلّم أو كرسي، عن طريق الاستناد إلى كتف أو يد شخص آخر، أو عند محاولة إخراج مائدة كبيرة من باب ضيق، حيث نضطر إلى إخراجها بالطول وليس بالعرض. وهذا النوع من المرونة التكيفية له أهمية لكل المخططين، لحل المشكلات العمرانية والاقتصادية والاجتماعية... الخ .

أما الخاصية الثالثة للمظهر الإنتاجي للإبداع فهي الأصالة **Originality** وينظر كثير من الباحثين إلى الأصالة على أنها تمثل لبّ

الإبداع نفسه، ويقصد بها: قدرة الشخص على إنتاج سلوك يتسم بالجدّة Noveltyأو الطرافة. إلا أن هناك شرطاً آخر لا بد من توافره إلى جانب الجدة لكي يكون الإنتاج أصيلاً، وهو أن يكون مناسباً أو ملائماً Appropriateللهدف أو للوظيفة التي سيؤديها هذا الإنتاج الجديد. فالسلوك الجديد والمناسب أو الذي يؤدي إلى الهدف المنشود "بمهارة" يعد بحق سلوكاً إبداعياً أصيلاً. والجِدَّة وحدها لا يمكن أن تدل على الإبداع، لأنّ السلوك قد يتخذ شكل العمل الإبداعي بطريقة كاذبة إذا انخفضت درجة توافقه مع الموقف. ويتبدى هذا بوضوح في سلوك بعض المرضي العقليين الذين قد يصدر عنهم سلوك جديد في شكله، ولكنه غير مناسب للهدف. ولا يخدم عملية التوافق، ولا يتجه مع غيره من مظاهر السلوك الصادرة عن الشخص إلى خدمة الهدف المحدد.

لهذا فقد اتفق الباحثون على أنه من الأجدر النظر إلى الأصالة كغيرها من السمات النفسية للأفراد، على أنها سمة تمتد على بعد متصل؛ أي تتوافر لدى جميع الأشخاص الأسوياء بدرجات، تمتد من أدنى الدرجات إلى أعلاها، وهذا التصور يسمح بالمقارنة الخصبة بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين مختلف أنواع السلوك من حيث درجة ما يتبدى فيها من الأصالة. وقد أدرك المبدعون من الشعراء والعلماء منذ زمن بعيد أهمية اتَّسام الإبداع بالجدة والندرة، مما يتمثل في قول أبي تمام (المتوفى في 231هـ) في المدح:

غَرُبَتْ خَلائِقه فأغْربَ شاعرٌ فيه فأبدَعَ مُغربٌ في مُغرِبِ

كما أن ابن خلدون (فيلسوف التاريخ والاجتماع والعمران الإسلامي) (732-808هـ/1332-1404م) يقول في مقدمته: "أنشأت في التاريخ كتاباً، رفعت به عن أحوال الناشئة من الأجيال حجاباً، وأبديت لأولية الدول والعمران عللاً وأسباباً.. داخلاً من باب الأسباب على العموم إلى الإخبار على الخصوص، وأعطي لحوادث الدول عللاً وأسباباً"، ويقرر أنه يقوم بهذا بعد أن لاحظ أن: "التحقيق قليل.. والتقليد عريق في الآدميين وسليل.. والذين ذهبوا بفضل الشهرة والأمانة

المعتبرة قليلون لا يكادون يجاوزون عدد الأنامل.. ثم لم يأت بعدهم إلا مُقَلِّدُ وبليد الطبع والعقل، أو متبلِّد ينسج على المنوال، ويحتذي منه بالمِثال.. يكرِّرون في موضوعاتهم الأخبار المتداولة بأعيانها اتِّباعاً لمن عني من المتقدمين بشأنها." أيّ أنّ ابن خلدون يقدر التجديد الذي هو لب الإبداع، ويقلل من شأن التقليد الذي كان سائداً في عصره.

ومن أبرز مظاهر الاهتمام بالأصالة الضاربة في جذور الثقافة العربية الإسلامية، اهتمام عدد من المؤلفين بالسرقات الشعرية، مثل "الآمدي" في كتابه: الإبانة عن سرقات المتنبي. حيث كان يَعُدُّ اشتراك المعاني والصور الشعرية (دون الألفاظ) بين شاعرين، مطعناً كبيراً في قدرة اللاحق منهما على السابق، مهما يكن من لطافة المعنى وعذوبة التعبير، لأنه كان ينظر إلى اللاحق على أنه مقلِّد لا مبتدئ. ويضاف إلى هذا الاهتمام العميق بالأصالة تلك الموازنات بين الشعراء والمفكرين، من حيث ارتفاع قدرة بعضهم على التأصيل، أو حسن التعبير، أو التمثيل لمعنى معين بطريقة تتسم بالمهارة والجدّة في الوقت نفسه.

وقد حاول جيلفورد ومساعدوه ترجمة مفهوم الأصالة بمعنى، الجدة مع الملاءمة – مثله مثل مفاهيم القدرات الإبداعية الأخرى– إلى مقاييس أو اختبارات لمقياس الاستعداد أو القدرة على الأصالة من خلال اختبارات، يطلب فيها من الأشخاص – الذين تطبق عليهم– ذكر أكبر عدد من الاستخدامات غير المعتادة لأشياء عادية مثل كتابه: استخدامات غير معتادة للصحيفة اليومية، أو القلم الرصاص الخشبي...الخ. أو تقديم مشكلات أو مآزق، وتسجيل الاستجابات التى تتصف بالندرة أو المهارة، سواء تمثلت هذه الاستجابات في وصف أو تعليق أو تكوين أشكال أو أشياء نادرة وطريفة. كما قدرت الأصالة بالاستجابات اللغوية لتوقع نتائج أو مترتبات لمواقف مستحيلة، مثل ما يترتب من نتائج إذا لم يعد الناس في حاجة إلى الطعام أو النوم.

أما الخاصية الرابعة للمظهر الإنتاجي للإبداع فهي:

القدرة على التقويم أو التفكير الناقد: وهي عبارة عن وعي باتفاق شيء معين، أو موقف معين أو نتيجة معينة أو إنتاج إبداعي معين، مع معيار أو محك للملاءمة أو الجودة. وقد يكون التقويم منطقياً، يعتمد على إدراك العلاقات المنطقية بين مواد لفظية تصورية. كما قد يكون تصورياً إدراكياً يتصل بمواد إدراكية، وكذلك قد يتصل بالخبرة في المواقف الاجتماعية. والقدرة على التقويم تفترض أن النشاط الإبداعي تمّ فعلاً، ثم يتجه إليه الشخص المبدع، فيعيد النظر فيه، سواء أنتجه هو أم شخص آخر. ويتمثل جزء مهم من نشاط الخلق والإبداع، لدى كل من الفنّان والأديب والشاعر والعالم، في إعادة النظر فيما أبدعه. فالنشاط الإبداعي أثناء عملية الخلق يسير في تقدم ثم إعادة النظر للتقويم، ويفترض أن تتوافر القدرة على التقويم أو التفكير الناقد، لدى المبدع خاصة بعد إنجاز إبداعه، وكذلك يفترض أن تتوافر هذه القدرة بدرجة مرتفعة لدى النقاد والمحكمين، لكي ينفذوا إلى جوانب القوة أو الضعف في الإنتاجات الإبداعية، مع القدرة على التعبير بوضوح وسلاسة عن آرائهم النقدية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الإبداعي، وزيادة الوعي بجوانب القوة والضعف في الانتاجات الإبداعية. لهذا يرى بعض الباحثين أن التفكير الناقد يساعد على تنمية مهارات وقدرات التفكير الإبداعي.

** أساليب تنمية التفكير الإبداعي

1- أساليب تطبيقية لتنمية التفكير الإبداعي:

اقترحت عدة أساليب لتنمية التفكير الإبداعي، تركز معظمها على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة والملائمة، مثل: أسلوب التفاكر **Brainstorming** الذي يتمثل في تبادل التنبيه بالأفكار في جماعة صغيرة في جو خال من النقد. وابتكر هذا الأسلوب أوسبورن. وأسلوب تأليف المختلف الذي ابتكره جوردن **Gordon** والكلمة في أصلها اليوناني، توحي بتأليف المختلف أو تأليف العناصر غير المترابطة في الظاهر، ويقوم هذا الأسلوب

على أساس التدريب على جعل ما هو مألوف غريباً، وما هو مختلف مؤتلفاً. ويوجد عدد آخر من الأساليب التي استخدمت في المجال الصناعي لإنتاج أكبر عدد من التنويعات في المنتجات الصناعية، بحيث تتنوع من حيث مادتها ومصادر طاقتها أوشكلها أو أساليب تحسينها. وأخذ على هذه الأساليب أنها تركز على التطبيق العملي دون عناية بالأساس النظري الذي يقوم عليه هذا التطبيق، مع أن الإبداع لا يترتب على مجرد إنتاج أكبر عدد من الأفكار، دون تقويم لملائمة هذه الأفكار .

2- برامج تربوية لتنمية الإبداع :

نظمت بعض الجامعات، برامج تربوية لتنمية التفكير الإبداعي، في المراحل الأولي من التعليم مثل: برنامج بركلي للتفكير: فقد نظم هذا البرنامج كل من كوفنجتون وكرتشفيلد (Covington & Crutchfield) ابتداء من سنة 1961، لتنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ المدارس الابتدائية من خلال 16 درساً، وتعددت البرامج المشتقة من هذا البرنامج من الستينيات حتى الآن.

وبرنامج بوردو لتنمية التفكير الإبداعي: وهو برنامج أعد لتنمية قدرات التفكير الإبداعي (الطلاقة والمرونة والأصالة والتفصيل في الأفكار) لدى تلاميذ المدارس الابتدائية، من الصف الثالث إلى الخامس، أعد هذا البرنامج عدد من أساتذة جامعة بوردو بالولايات المتحدة الأمريكية، من أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين. وهناك برنامج تنمية التفكير الإبداعي: ويعتمد على تنمية المخيلة الإبداعية (لدى المراهقين من تلاميذ المدارس)، لتنمية قدرات التفكير الإبداعي وتكوين وعي يقدر الأفكار الجديدة، وهو برنامج يجمع بين التشويق وتنمية المهارات والإفادة من المعلومات، وزيادة وعي التلاميذ وحسن تقديرهم للأفكار الجديدة، وتنمية قدرتهم على إنتاج أفكار والتوفيق بينها لخلق تكوينات فكرية جديدة، وقد نظمه جاري دافيد Garry Davis بمركز ماساشوستس للبحوث والتنمية للتعليم المعرفي. أما برنامج التدريب على حل مشكلات المستقبل: فقد صممه بول تورانس Torrance بجامعة جورجيا منذ سنة 1972 بهدف إكساب التلاميذ

الاتجاهات والعادات والمهارات التي تساعدهم على بلوغ حلول مبتكرة. ويتعلق بتلاميذ المدارس في مختلف مراحل التعليم.

ومع أن الطابع الغالب على البرامج التي سبق الإشارة إليها هو الطابع التطبيقي مع الافتقار للتأصيل النظري، الذي يمكِّن من التنمية الفعالة لقدرات الإبداع، إلا أنه كان لهذه البرامج عدد من الآثار الإيجابية في تنمية الوعي بأهمية الإبداع في مختلف مجالات الحياة، وخاصة المجال التربوي. ومما يؤسف له أن مثل هذه البرامج المنظمة لتنمية الإبداع، لم تظهر حتى الآن في العالم العربي بشكل منظم، وإن ظهرت جهود متفرقة كانت في معظمها دراسات طلبة الدراسات العليا في بعض الجامعات العربية.

3- نموذج الحل الإبداعي للمشكلات:

يعد هذا النموذج من أهم النماذج المقترحة لتنمية التفكير الإبداعي، ومن مزايا هذا النموذج أنه يسلِّم أن الحل الإبداعي للمشكلات، يعتمد على كل من التفكير التغييرى الافتراقي، والتفكير التقريري الالتقائي، وخاصة بعد أن أوضح عدد كبير من البحوث أن قدرات الإبداع ليست مستقلة عن قدرات الذكاء التقريري، وإن كان الذكاء يعد شرطاً ضرورياً للإبداع، فإنه ليس شرطاً كافياً، لأن قدراً متوسطاً من الذكاء قد يرتبط بالأداء الإبداعي، إذا صحبه مستوى ملائم من الدافعية ومواصلة الاهتمام من الشخص. وترجع بداية نموذج الحل الإبداعي للمشكلات إلى أوائل الستينيات من القرن العشرين على يد "بارنز Parness"، ثم حاول عدد من الباحثين تطوير هذا النموذج، بجامعة ولاية نيويورك "بافالو"، وهو يقدم نموذجاً يهدف إلى تفعيل برامج التدريب على تنمية مهارات الحلول الإبداعية، في ظل إطار نظري يجمع بين مزايا كل من التفكير التغييري الافتراقي، والتفكير التقريري الالتقائي.

ويمثل أسلوب التفاكر، إحدي خطوات الحل الإبداعي للمشكلات؛ إذ يمكِّن من تحديد أكبر عدد من المشكلات التي تحتاج إلى حلول إبداعية، ويعقب ذلك

ترتيب هذه المشكلات وفقاً لأهميتها ودرجة الحاجة إلى حلّها، وعندئذ يستخدم أسلوب التفاكر للتوصل إلى أكبر عدد ممكن من الحلول الإبداعية للمشكلة المطلوب حلّها. ويعقب هذا استخدام عدد من المحكات الملاءمة لتقويم الحلول المقترحة لاختيار أكثرها ملاءمة وقابلية للتنفيذ. ويعتمد أسلوب التفاكر على: تبادل التنبيه بالأفكار، بين أفراد جماعة صغيرة في سياق اجتماعي خال من النقد، أو اللوم، أو التقويم. ويدير جلسات التفاكر قائد يزيد من دافعية كل الأفراد للمشاركة دون ممارسة أية قيود أو أحكام نقدية أو تقويمية على بعضهم البعض، بما يحقق مناخاً آمناً لا تتخلله أية أحكام نقدية أو تقويمية. ويقوم هذا الأسلوب على أساس مبدأين هما: الأول: إرجاء الحكم أو التقويم أو النقد لأي فكرة، إلى جلسة تالية "بعد جلسة توليد الأفكار". والثاني: الكم يولد الكيف، لأن إنتاج أكبر عدد من الأفكار، من شأنه أن يسمح بظهور أفكار جديدة وملائمة.

وتتبع في جلسات حل المشكلات التي تستخدم أسلوب التفاكر، أربع قواعد مستمدة من المبدأين السابقين، وهذه القواعد أربع: الأولى هي ضرورة تجنب النقد أو التقويم بكل صوره. والقاعدة الثانية هي إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار، مهما كان نوعها أو مستواها، ما دامت متصلة بالمشكلة، على أساس أن إتاحة الفرصة لظهور أكبر عدد من الأفكار –حتى إن كانت في صورة فجة أو غير مصقولة– أفضل من منع ظهور هذه الأفكار، التي يمكن بعد صقلها –فيما بعد– أن تمثل أفكارًا جديدة وحلولاً مبتكرة. والقاعدة الثالثة مطلوب إنتاج أكبر عدد من الأفكار، تأكيداً للمبدأ الثاني، على أساس أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من أعضاء الجماعة، زاد احتمال التوصل إلى عدد أكبر من الأفكار الجديدة والملائمة. أما القاعدة الرابعة فهي البناء على أفكار الآخرين، والإضافة إليها وتطويرها ويتمثل نموذج الحل الإبداعي للمشكلات في ثلاث مراحل هي: فهم المشكلة: وتضم ثلاثة خطوات: مواجهة مأزق أو مشكلة، وجمع البيانات، وصياغة المشكلة. وتوليد

الأفكار: وتشتمل هذه المرحلة على خطوة واحدة هي إيجاد أفكار ممكنة واختيار أفضل البدائل التي ترتبط بأفضل الاحتمالات. والتخطيط للتنفيذ: وتضم هذه المرحلة خطوتين هما: العثور على محكات حل ملائم، وقبول الحل. وقد استخدم أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات في عدد كبير من الدراسات بالخارج للتحقق من كفاءته، كما تم تطبيقه في عدد كبير من المجالات التربوية والإدارية .

المبحث الرابع : حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى تنمية الإبداع وجذوره في الثقافة الإسلامية .

1- حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى تنمية الإبداع

يتسم العصر الحديث بتغييرات سريعة ومتلاحقة، وثورة تكنولوجية واجتماعية وسياسية واقتصادية، يختلط فيها ما هو واقعي بما هو خيالي، وزيادة المنافسة بين الدول الكبرى على مصادر الثروة في العالم، وعلى أساليب الانتاج والتوزيع في الأسواق العالمية. وفي الوقت نفسه تعاني الدول النامية وخاصة العربية والإسلامية، من مشكلات حماية ثرواتها وتنميتها، ومشكلات البطالة وانخفاض الانتاجية، وانتشار الأمية والجريمة، وتعاطي المخدرات، والاعتماد على منتجات الدول الكبري. وقد أصبحت قدرة أي مجتمع على تحديد مصيره وامتلاك زمام حاضره ومستقبله، وحفاظه على هويته من الضياع أو الذوبان في هويات أخري، رهناً بقدرته على تنشئة أجيال قادرة على المنافسة العالمية، والأخذ بأسباب التقدم التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي، واستخدام وسائل مبتكرة في تنمية الثروة البشرية والمادية، بما يحميه من أنواع العدوان والاستغلال، أو طمس الهوية الثقافية،

ويمكّنه من حلّ مشكلاته في مختلف القطاعات: التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية وإطلاق طاقات الخلق والإبداع لدى أبنائه .

لذلك فإن حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى تنمية الدراسة العلمية للتفكير الإبداعي، ووضعها موضع التطبيق، تتمثل في تطوير سياسات تربوية وتعليمية إبداعية، تهدف إلى اكتشاف المبدعين والموهوبين، وتنمية قدرات التفكير الإبداعي، لتوجيه مسيرة التقدم في مختلف المجالات. ومن الضروري تأكيد أن الهدف من تنمية الإبداع هو تنمية الانتماء الثقافي، والاجتماعي، والاستقلال الاقتصادي، وتحقيق التواصل بين رواد التعليم والمتعلمين من الجماهير العربية، التي من حقها أن تتعلم وأن تتحرر من الأمية الهجائية والثقافية. كما تتمثل في حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى حلول إبداعية، لمعضلة الصراع بين التجديد أو المعاصرة، لكل جوانب ومنتجات الحضارة الحديثة من ناحية، وبين تأكيد الأصالة أو الانتماء إلى الهوية العربية والحضارة الإسلامية من ناحية أخرى. كل هذا من خلال آليات وصيغ تجمع بين الأخذ بالجديد، والحصول على وسائل التقدم التكنولوجي، والإسهام في إنتاجها، مع إضفاء القيم الإسلامية ذات الطابع الإنساني والأخلاقي على هذه الأساليب، بعد تمثيلها واتقانها، وابتكار طرق وأنواع منها، وتطويعها لخدمة القيم الإنسانية في المجتمعات العربية والإسلامية، بل وفي جميع المجتمعات الإنسانية .

إن حاجة المجتمعات العربية والإسلامية ماسة إلى أنماط من التفكير الإبداعي، يتجاوز ثنائيات التعلم السائدة في العالم العربي والإسلامي، المتمثلة في كل من التعليم الديني في مقابل التعليم المدني، والتعليم الوطني في مقابل التعليم الأجنبي. وقد أصبح هذا التعليم الأجنبي يمثل أنماطاً من الجيوب الثقافية التي تهدد الانتماء الوطني والثقافي في المجتمعات العربية، نظراً لأنه يؤكد الانتماء للثقافة التي يمثلها، ولا ينتظم في منظومة التعليم الوطني. كما أن التفكير الإبداعي من شأنه أن يحل معضلة الحاجة إلى تعليم اللغة الأجنبية دون مساس بالهوية القومية. حيث تقوم الآن

للأسف، مدارس حكومية بتعليم الرياضيات والعلوم –من مرحلة رياض الأطفال إلى الثانوية العامة– باللغة الإنجليزية (أو غيرها من اللغات) بدعوى أنها مدارس نموذجية، رغم ما تؤكده البحوث العلمية من أن تعليم الأبناء بلغة أجنبية –إذا بدأ بعد سنتين ونصف– انخفضت قدرة التلميذ على التحصيل باللغة الوطنية واللغة الوافدة. لهذا فإنه لا يمكن لشخص أن يبدع بلغة غير لغته التي أتقنها، والتي تمثل دعامة الانتماء لديه، وبهذا نفهم إبداع الياباني والصيني بلغته وليس بلغة أجنبية.

ونظراً لدور اللغة في تيسير سبل التفكير والإبداع، فإن حاجة المجتمعات العربية والإسلامية إلى تنمية أساليب مبتكرة لتيسير تعليم اللغة العربية –قراءة وكتابة وفهماً– ومساعدة استخدامها في مختلف مجالات الحياة، وتيسير تعليمها للمتعاملين مع المجتمعات العربية، من ذوي المصالح الاقتصادية من العاملين على الشركات والدول، وتقديم نماذج من روائع الفكر العربي بأساليب مشوقة وميسرة، في مختلف مستويات التعليم والإعلام، وتشجيع التعبير باللغة العربية، على أساس أن اللغة العربية تحتل دعامة الثقافة العربية والإسلامية من ناحية، بالإضافة إلى ما يسهم به تقدمها على مستوي الحضارة الإنسانية، من إثراء للفكر العالمي؛ لما تحتوي عليه من كنوز للتعبير والتفكير، والثروة الأدبية والفنية والعلمية، خاصة وأن كنوز التراث العربي والإسلامي لم ينشر جزء كبير منها بعد، مما يمثل جزءاً لا يتجزأ من تراث الإنسانية. وتمثل هذه النقطة أهمية خاصة مع المحاولات المشبوهة لتشويه اللغة العربية ومعالم الإبداع بالفكر العربي، والتي تحاول طمس معالم عبقرية اللغة العربية، والإسهامات العظيمة للمفكرين العرب والمسلمين في تقدم مسيرة العلم والفكر الإنساني.

وتشتد الحاجة إلى ابتكار أساليب فعالة في تنشئة أبناء المسلمين، تتكامل فيها كل من سلوكيات النهضة والسيادة، التي هي شرط لتقدم أي مجتمع (كما تتمثل في كل من: المثابرة، والشجاعة، واحترام الوقت، واحترام الإنسان، وحسن تدبير الثروة المادية، والأخذ بأسباب القوة المادية والصبر والأمانة)، جنباً إلى جنب مع الأخلاق

القويمة، والتقوى، بما يضفي غائية أخلاقية لتوجيه السلوك وجهة الخير، بدلاً من أن توجه وجهة الشر .

ويقتضي التعامل مع الواقع العالمي المعاصر ابتكار أساليب واستراتيجيات تقوم على أسس علمية، نفسية، واجتماعية، وتاريخية، وإعلامية– لمخاطبة الرأي العام في الغرب بوجه عام والولايات المتحدة الأمريكية بوجه خاص، وكذلك مخاطبة المفكرين والمثقفين في الغرب، مما يمكن من تقديم الصورة الحقيقية للتاريخ الإسلامي والمسلمين، وكشف الزيف وفضح الإفتراءات التي روجها ويروج لها الذين يقدمون افتراءاتهم بخبث ودهاء، مع ادعاء الحياد والموضوعية، والذين يسيطرون على أقسام ومراكز بحوث الشرق الأوسط والدراسات الإسلامية، بالجامعات الأوربية والأمريكية بوجه خاص.

2– جذور التفكير الإبداعي في الثقافة العربية الإسلامية :

الإبداع أو التجديد والاجتهاد وإطلاق الطاقات الخلاقة، ليس غريباً على الأمة العربية والإسلامية، لأنه كان من أهم سماتها التي فجّرها القرآن الكريم، وازدهرت في عصور نهضتها، عندما كانت تأخذ بأسباب الإبداع، فكراً وعملاً وسلوكاً وإنتاجاً، في مختلف مواقف الحياة الفردية والاجتماعية والثقافية والأدبية والفنية والعلمية والتشريعية والفقهية .

ولم يكن الأمر قاصراً على مجرد الحديث عن الإبداع، كما هو الحال الآن. وتمثل الإبداع في الحضارة العربية والإسلامية في إطلاق طاقات التجديد والاجتهاد دون قيد على العقل، إلى الحد الذي ينال فيه المجتهد أجراً إذا أخطأ بشرط الالتزام بإطار أخلاقي وإنساني لا يحكمه الهوى أو قانون الغاب، وإنما يحكمه الضمير الواعي بمسئوليته الإنسانية عن توجيه طاقات الإبداع وانتاجاته لدى الأفراد والجماعات توجيهاً بناءاً، لأن من سنّ سنة (أبدع بدعة) حسنة له أجرها وأجر من

عمل بها إلى يوم القيامة، ومن سنّ سنة (أبدع بدعة) سيئة –أي مفسدة لحياة الناس– فعليه وزرها وَوِزْرُ من عمل بها إلى يوم القيامة .

يلخص ابن عبد البر في مختصر كتاب العلم موقف الثقافة الإسلامية من الإبداع العلمي بقوله: "ما أضر بالعلم والعلماء والمتعلمين من قول القائل: ما ترك الأول للآخر شيئاً،" أي ما أضر على العلم والعلماء والمتعلمين من الحرص على التلقين لما سبق تعلمه من معلومات وخبرات، وغلق باب البحث والاجتهاد، والإيحاء باستحالة التجديد والإبداع والإضافة إلى ما سبق تعلمه. وقد أدت سيادة روح الاجتهاد والتجديد وحرية البحث العلمي إلى إزدهار المجتمعات العربية الإسلامية وازدهار الثقافة الإسلامية، في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، التي امتد إشعاعها إلى جميع أنحاء العالم، من خلال ترجمة انتاجات العلماء المسلمين إلى اللغة اللاتينية ومنها إلى مختلف اللغات الأوربية، مما كان له أكبر الأثر في النهضة العلمية الحديثة في أوروبا .

وإذا كان الإطار الفلسفي العام لثقافة كل مجتمع لا يخضع للاختبار الواقعي، بل يقوم بتوجيه النشاطات العلمية والثقافية والأدبية والفنية، وإذا كان الإطار الفلسفي العام للثقافة الغربية يعزل الدين عن العلم، بعد معاناة العلماء في بداية عصر النهضة من اضطهاد رجال الكنيسة، فإن الإطار الفلسفي العام للثقافة الإسلامية، يحفز العلماء على اكتشاف سنن الله تعالى في الكون وفي النفس، لهذا كان العلماء أكثر خشية لله تعالى، لأنهم –مع التزامهم بقواعد البحث العلمي الموضوعي، بل وابتكارهم أسس هذه القواعد– أكثر إدراكاً لعظمة خلق الله تعالى. ومن أجل هذا كان اختيارنا لنماذج من الابداعات العلمية لبعض العلماء المسلمين الذين أثروا الحضارة الإسلامية، وكان لانجازاتهم العلمية اكبر الأثر في النهضة الأوربية الحديثة،و ظلت كتبهم تدرس في الجامعات الأوربية إلى القرن السابع عشر الميلادي، والعجيب ان بعض الأصول العربية لمؤلفاتهم فقدت وبقيت الترجمة اللاتينية لها، وهذا الأصل اللاتيني نقل إلى اللغات الأوربية الحديثة، بل وأعيد

ترجمته إلى اللغة العربية كما هو الحال في كتاب المناظر لابن الهيثم. وسنقدم فيما يلي بعض نماذج الإبداعات العلمية للعلماء في الثقافة الإسلامية، الذين أنجزوا إبداعاتهم باللغة العربية، في اطار الثقافة الإسلامية، ومنهم :

جابر بن حيان (102 – 196هـ/720 – 815م) وهو أول من حول الكيمياء إلى علم طبيعي تجريبي، يعتمد على التجريب والقياس، سماه "علم الميزان" الذي يعتمد على تحويل الكيفيات وتفاعل العناصر الكيميائية بكميات ومقادير. وهو صاحب نظرية أن كل المواد قابلة للاحتراق، والمعادن (الفلزات) قابلة للتأكسد. كما أنه صاحب نظرية الاتحاد الكيميائي، التي تري أن الاتحاد الكيميائي يحدث باتصال ذرات العناصر المتفاعلة بعضها مع بعض، وهي النظرية التي قال بها "دالتون" بعد جابر بألف سنة. واكتشف جابر حامض النتريك وحامض الهيدروكلوريك، وتمكن بهما معا من اكتشاف ماء الذهب، وماء الفضة، وعنصر البوتاسيوم، وملح النشادر، ومركب كبريتيد الزئبق، وحامض الكبريت، وسلفيد الزئبق، وأوكسيد الزرنيخ، وكربونات الرصاص، وعنصر الأنتيموان والسليماني، والصودا ويوديد الزئبق، وزيت الزاج النقي .

وسبق جابر العالم بأبحاثه في التكليس وإرجاع المعدن إلى أصله بواسطة الأكسجين. وكان لعلم جابر تطبيقات عظيمة القيمة لأهم الحرف والصناعات وبعض التطبيقات العلاجية، إذ حضّر جابر لأول مرة حجر الكي أو حجر جهنم أي (نترات الفضة) لكيّ الجروح والعضلات الفاسدة، وما زال هذا الأمر معروفاً إلى اليوم. كما اهتم بالسموم ودفع مضارها، ووضع بذلك أسس علم السموم، وأوجد طرائق لتقطير الخل المركز (حامض الأستيك اسيد) المعروف الآن باسم (الخل الثلجي)، وطرائق لصباغة الملابس أي صناعة الصباغة ودباغة الجلود. ووصف العمليات الكيميائية الطبيعية وصفاً دقيقاً: التبخير والترشيح، والتكثيف، والتبلور، والإذابة، والتصعيد، كما وصف الآلات والأجهزة الكيميائية التي صممها لمعمله، وطرق العمل بها، ومازال بعض هذه الأجهزة يحمل الاسم الذي وضعه له جابر بن حيان، حتى الآن

في جميع لغات العالم مثل "الأنبيق"، وابتكر آلة لاستخراج الوزن النوعي للمعادن والأحجار والسوائل والأجسام التي تذوب في الماء (مثل الأملاح وبعض المركبات الكيميائية).

ولجأ إليه هارون الرشيد لحل مشكلات كان يواجهها – عند الخروج للحروب شرقاً وغرباً مثل ابتلال ملابس الجند عند عبور الأنهار، وجراحهم، وقراءة الرسائل في ظلام لا ضوء فيه، فحضر طلاء يقي ملابس الجند من البلل، وطلاء يقي الحديد من الصدأ، وآخر يقي الخشب والورق من الاحتراق، وكانت هذه الطلاءات بداية لعلم البلمرات الآن. كما حضر جابر حبراً مضيئاً من صدأ بيريت الحديد، يستخدم في كتابة المخطوطات الثمينة، ورسائل الجند في الحرب لتقرأ ليلاً. وترك جابر ما يقرب من ألف رسالة، أو مقالة، و 54 كتاباً في علم الكيمياء (الميزان) وصناعة الكيمياء أو تطبيقات علم الكيمياء، فضلاً عن كتاباته في مناهج البحث العلمي، وفي علم الطبيعة والفلك والرياضيات والموسيقي والتاريخ والتصوف. ولم يبدأ الغربيون في ترجمة رسائله وكتبه إلا بعد أكثر من أربعة قرون من وفاته، أي في القرن الثالث عشر الميلادي.

وشهد بعبقريته أساطين تاريخ العلم في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية مثل: هولمبارو وكراوس وسادتون، وسجلوا له أنه حول مسار التراث الشرقي واليوناني في الكيمياء (أو السمياء)، من السحر والسرية والرموز الغامضة، إلى علم تجريبي يتم على أساس من البحث العلمي، وألف لهذا كتباً عدة.

ومنهم الخوارزمي، محمد بن موسى (المتوفي سنة 232هـ/836م): الذي كان يرى حاجة العلوم الإسلامية الشرعية وخاصة الفقه والمعاملات بل والعبادات إلى تعلم الرياضيات، لأهميتها لكل من: فقه المواريث والبيع والشراء والرهن والوقف والإيجار والمزارعة، وتحديد مساحة الأراضي، والهندسة، وغيرها من علوم وفنون تعمير الأرض، والديون، والتجارة، وضرائب الخراج والعشور، وغنائم الحرب، بل ومواقيت الصلاة، ومقادير الأنصبة في موارد الزكاة وغير ذلك. لهذا آلى على نفسه

تبسيط الرياضيات لعامة الناس، من مختلف الأعمار، لأنه يرى أنه لا خير في علم لا ينفع الناس في أمور حياتهم.

وبعد جهد في الإطلاع على أساليب الأمم السابقة في التعبير عن الأعداد وخاصة الهنود، ابتكر صورة الرقم العربي (1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9) كما ابتكر الصفر، كما قام باختراع المنظومة العشرية للأرقام العربية، التي تتمثل في الأحاد والعشرات والمئات. وقد فسر طريقته في الحساب في كتاب، سماه الحساب الهندي – تمييزاً له عن أساليب الحساب السائدة واعترافاً بجهود هندية سابقة أكملها الخوارزمي – وقد يسرت هذه الطريقة مختلف عمليات الحساب، بعد أن كانت شديدة الصعوبة في منظومات الأرقام القديمة، التي كانت معروفة قبله، في الشرق أو في الغرب.

ألف الخوارزمي كتاباً سماه "الجبر والمقابلة" سمي به "علم الجبر" في كل لغات العالم، لهذا يطلق اسم الخوارزم **Algorism** في معظم لغات العالم اعترافاً بفضل الخوارزمي، وتمثل برامج الحاسوب أفضل تمثيل على الأمثلة المألوفة للخوارزميات التي هي قواعد معرفة تعريفاً جيدًا تمثل خريطة تدفق، وظل العالم الإسلامي من نهاية القرن الثالث الهجري (التاسع الميلادي)، يستخدم صورة العدد العربي التي ابتكرها الخوارزمي (1 – 2 – 3.. 100) إلى أن ترجمت كتبه إلى اللاتينية. وقد وجد الرقم العربي مقاومة شديدة في أوروبا لقرنين متواصلين في بداية عصر النهضة (أي ابتداء من حوالى أول القرن الثالث عشر الميلادي) لأنه اختراع جديد، ولأنه عربي، إلى أن تم تطويعه للحروف اللاتينية (1 – 2 – 3.. 100) ويستخدم حتى الآن، في جميع أنحاء العالم باسم "الرقم العربي".

ومنهم ابن الهيثم، محمد بن الحسن (354–431هـ/965–1038م): وهو عالم الفيزياء والرياضيات الذي درس تشريح جهاز الإبصار فأبدع في دراسته، إلى حد أن بعض الباحثين يرى أن أعظم الإسهامات دلالة وأكثرها ابتكاراً في مجال تشريح العين وجراحتها، لم يأت من أطباء العين وجراحيها، بل من أعمال ابن الهيثم

الفيزيائي الرياضي. كما يعد ابن الهيثم بحق مؤسس علم نفس البصر، وعلم الإدراك البصري. وكتابه (المناظر) يمثل أعظم إبداعاته في هذه المجالات؛ إذ تتكامل فيه علوم التشريح والطب والإدراك البصري، بعد أن كانت هذه العلوم متفرقة متباعدة. وأمكن لابن الهيثم الوصف التشريحي لجهاز الإبصار (بطريقة لا تختلف في جوهرها عما يدرسه الطلاب) كما قام بوصف وظائف الإدراك البصري للمراكز العصبية للتحكم في الادراك.

وسبق ابن الهيثم في شرحه لقواد قوانين الإدراك البصري علماء النفس الجشطلت، ومازال وصفه لهذه القوانين أكثر تفصيلاً مما حاوله علماء نفس الجشطلت، وهو يقرر في الفصل الثالث من كتاب المناظر: أن الإبصار يتم من خلال معان أو قوانين يجملها في اثنين وعشرين قسماً. وقدم ابن الهيثم عدداً من الإبداعات منها: حل معادلة من الدرجة الرابعة عُرفت باسم "مسألة ابن الهيثم"، وتمكن من حساب حجم المتولّد عن دوران قطع مكافئ حول المحور الأفقي، ووضع أربعة قوانين في حساب مجموع الأعداد الطبيعية ومجموع مربعاتها، ومكعباتها والقوة الرابعة. وتوصل إلى قوانين صحيحة لمساحات الكرة والهرم والاسطوانة والمنطقة الدائرة.

كما قدم طريقة تثليث الدائرة، وتربيع الدائرة، وقدم طريقة لإثبات قانون الانكسار الأول في الضوء، وتلقاها عنه علماء الغرب مثل ديكارت وفرمات ونيوتن، وأثبتوا بها قانون الانكسار الثاني. وترجم إلى اللاتينية –المترجم الإيطالي "جيراردي كيرمونا" كتاب "المناظر"– منذ أكثر من خمسمائة سنة، وتلقى علماء الغرب نسخ ترجمته يدرسونها ويستفيدون منها في علوم الضوء والرياضيات والتشريح، وينسبون بعض آرائه إلى أنفسهم. ومن بين هؤلاء العلماء، كيلر الألماني. وما تزال مكتبة الفاتيكان ومكتبات بعض دول أوروبا تحتفظ بنسخ من هذه الترجمة. وقام الأستاذ الدكتور عبد الحميد صبرة بتحقيق كتاب المناظر، واستدراك ما فقد من أجزائه بالأجزاء المترجمة مستعينًا إلى اللاتينية.

وخلاصة القول في جذور التفكير الإبداعي في الثقافة الإسلامية أن هذه الثقافة كانت ثقافة حافزة على اكتشاف قوانين وسنن الله في الكون والأنفس وتسخيرها لصالح الإنسان، وأنها تشجع على تمثل كل ما لدى الثقافات الأخرى من علوم ومعارف ومهارات، ثم هضمها وإعادة تشكيلها وابتكار حلول جديدة للمشكلات المتجددة. وتكاد تشترك معظم سير العلماء المبدعين المسلمين في وجود أسرة (أب وأم وأخوة) ميسرة للعلم ومشجعة للإبداع، سياق اجتماعي محيط –من أصدقاء ومعلمين– يساند التعلم والابتكار، إضافة إلى مساندة الحكام للعلماء وتشجيعهم على مواصلة الإنتاج العلمي، وتوفير المكتبات والمترجمين والكتب النادرة، وتشجيع الترجمة العلمية من اللغات الأخري، والتأليف العلمي، وتوفير كافة الظروف للإبداع العلمي، ووضع نتائج البحوث العلمية موضع التطبيق.

كل المبدعين من علماء المسلمين بدءوا حياتهم بتعلم أساسيات الثقافة العربية الإسلامية، المتمثلة في حفظ القرآن الكريم، وأحاديث رسول الله ? واللغة العربية قراءة وكتابة، ومبادئ الخط العربي ومبادئ الحساب، مما يؤكد أن تأسيس الأبناء على دعائم الثقافة العربية الإسلامية، هو أكبر ضمان لإتقان تعلمهم مختلف العلوم بلغتهم، ومتابعة الإبداع بلغتهم. على حين أن تغريب الأبناء في بلادهم بتعليمهم بلغة أجنبية، يفقدهم هويتهم في مرحلة عمريه مبكرة.

وقد سبق الإبداعات العلمية لعلماء المسلمين –وصاحب هذه الإبداعات– إبداعات رائعة في العلوم الأساسية التي تمثل لب الثقافة الإسلامية، وخاصة علوم اللغة العربية وآدابها وبلاغتها ومعاجمها وخطوطها، وعلوم القرآن الكريم، وعلوم الحديث النبوي الشريف، وأصول الفقه، وأصول الدين، وعلم الفقه، وعلم التربية أو أسس التعلم. وقد أدى ازدهار هذه العلوم، التي تمثل جوهر الثقافة الإسلامية، إلى ازدهار المعارف، وتمكن العلماء من نشر إبداعاتهم بلغتهم العربية. التي ترجمت معظمها –فيما بعد– إلى اللغة اللاتينية، ثم إلى اللغات الأوربية مما كان أساساً انطلقت منه الحضارة الغربية الحديثة.

وقد تمثل علماء المسلمين الرؤية الإسلامية للتعليم، والتي تتمثل في: أن العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وأن الحكمة ضالة المؤمن يسعى إليها أنى وجدها. لهذا كانوا يسعون لإتقان العلم المعروف في العالم من حولهم، وتحصيل كل معارف الحضارات السابقة، بترجمتها وتمثلها والتفوق فيها وصهرها في بوتقة الثقافة الإسلامية. ولا يوجد في الثقافة الإسلامية تعارض بين أن يكون الإنسان، عالماً وأن يكون في نفس الوقت متديناً، لأن التدين في الثقافة الإسلامية يحفز على المزيد من العلم، على العكس من ثقافات أخرى، لم ينهض العلم فيها إلا بعد رفض التوجه الديني، الذي كان يعوق حرية التفكير والبحث العلمي، كما كان الحال في أوروبا في العصور الوسطي.

ولهذا فإن القاعدة وليس الاستثناء –في الثقافة الإسلامية– أن يكون العلماء المشتغلون باكتشاف سنن الله في الكون والأنفس، وتطبيق هذه السنن، من أكثر الناس خشية لله تعالى، وإحاطة بالمقاصد الكلية للشريعة (مثل حفظ الضرورات الخمس: الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال). التي هي أسس العمران، وكذلك الإحاطة بأحكام المعاملات وأسس مكارم الأخلاق، لمراعاتها في أعمالهم وتطبيقاتها لأنهم ملتزمون بتقديم كل ما ينفع الناس. ولم تعرف الثقافة الإسلامية الأصيلة، أنواع الثنائيات التي تعاني منها المجتمعات العربية والإسلامية المعاصرة، مما يتمثل في كل من: وجود تعليم ديني – وآخر علماني؛ الأول تقليدي لم يجدد أساليب تقديمه للمتعلمين ومناهجه، والثاني يجعل أسس الثقافة العربية والإسلامية على هامش أهدافه.

لكن من الظلم للحقيقة أن لا نفهم ظهور العلوم التي تميزت بها الأمة الإسلامية في سياق الإبداع؛ فتطور علم أصول الفقه ونشأة المذاهب الفقهية على ما بينها من التزام دقيق بروح الشريعة ومقاصدها من جهة، وخلافات دقيقة مذهلة في تفاصيل الفقه من جهة أخرى، أنما هو صورة مشرقة من الإبداع المتميز للعقل المسلم. أما علوم الحديث؛ مثل علم مصطلح الحديث وعلوم الرواية والدراية وعلم العلل، وعلم

الجـرح والتعـديل... وغيرهـا، ممـا بـرع فيـه آلاف العلمـاء، فقـد أبـدعها علمـاء المسلمين على غير سابقة. ومثل ذلك يقال عن علوم القرآن وغيره من العلوم النقلية.

ولا شك أن الفضل الأكبر في حفظ الإسلام هو فضل الله سبحانه في حفظه للقرآن الكريم، ومع ذلك فإن علماء الأمة قد قاموا بمهمات إبداعية في تطوير العلوم النقلية الإسلامية التي أسهمت في حفظ الإسلام من أن يطرأ عليه ما طرأ على الأديان السابقة من ضياع أصولها أو تحريفها أو نسيانها.

--

كتبها هشام منوّر ، في 12 أيار 2007– المجلة الإسلامية – العدد 42

الخلاصة:–

نستطيع من خلال العرض السابق أن العناية بالتفكير الإنساني بوجه عام، والتفكير العلمي بوجه خاص، والتفكير الإبداعي بوجه أخص، من الأمور التي حض عليها الإسلام، وهي من أهم خصائص الثقافة الإسلامية، التي تميزها عن ثقافات أخرى لم تنهض العلوم فيها إلا بعد الثورة على القيود الدينية المفتعلة التي كانت تعوق التفكير العلمي. ولا شك في أن حاجة العالم العربي الإسلامي المعاصر ملحة إلى الأخذ بأسباب التقدم العلمي في تنمية التفكير الإبداعي لمواجهة التحديات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجهه، وأن حاجة العالم المعاصر كله ماسة لتقدم العالم العربي والإسلامي، لكي يستطيع أن يقدم نموذجاً حضارياً يجمع بين امتلاك أسباب القوة العلمية والمادية، وتفعيل الأخلاق الإنسانية التي تفتقدها الحضارة المعاصرة.

والحاجة ماسة إلى تنمية التفكير الإبداعي في المجتمعات العربية الإسلامية من خلال سياق نفسي اجتماعي تربوي ملائم، في كل من: الأسرة، ومختلف المؤسسات التعليمية والتربوية والإعلامية والإنتاجية والخدمية. كذلك فإن الحاجة ماسة في العالم العربي للانتقال من مرحلة الجهود الفردية في بحوث الإبداع التي تعتمد غالباً على رسائل للماجستير أو الدكتوراه، أو محاولات تأليف كتب للتعريف أو التدريب عليه في سياقات محددة، إلى مرحلة الجهد المؤسسي المنظم، على مستوي كل بلد عربي، وعلى مستوي كل البلدان العربية أو تجمعات بين البلاد العربية (على الأقل)، لتعزيز بحوث الإبداع وتجارب تنميته في سياقات تربوية ثقافية واجتماعية وإنتاجية وخدمية متعددة، مما يمكن من تعميم نتائج البحوث العلمية، ووضعها موضع التطبيق في تنمية المجتمعات العربية .

ولا بد من إعادة صياغة المناهج الدراسية في المدارس والجامعات، وأساليب تقويم التحصيل الدراسي بحيث يراعي تنمية عمليات التفكير التغييري الافتراقي الإبداعي والتفكير الناقد، في كل المواد الدراسية، بنسب تتزايد مع ارتفاع المستوي التعليمي، من مستوي تعليم ما قبل المدرسة الإبتدائية إلى التعليم الجامعي، كما يراعي تمثيل هذه القدرات بنفس النسب في امتحانات تقويم الأداء الدراسي بحيث يُمثل بنسب معينة كل من قدرات التذكر (بالتعرف والاستعادة)، وإعادة الصياغة، والتفسير والاستدلال والمقارنة وإثارة أسئلة والاستفسار، وإنتاج أفكار جديدة وملائمة ومفيدة. وهذا يتطلب إعادة تدريب المعلمين على تمييز هذه العمليات ومراعاتها في التدريس والتقويم .

إنّ الحاجة ملحة ذلك إلى تنمية أساليب إبداعية لتيسير تعليم اللغة العربية (قراءة وكتابة وتذوقاً لأسرارها، بوصفها أساساً للهوية العربية، ووسيلة للإحاطة بالتراث الثقافي العربي الإسلامي، ورابطة للتواصل بين الناطقين بها. بطريقة تجعلها أساساً قوياً لتحصيل الآداب والفنون والعلوم، وأداة أساسية للإنتاج الأدبي والفني والعلمي والتخاطب الشخصي والمؤسسي والإعلامي، في كل بلد عربي، وعبر كل البلاد

العربية الإسلامية، بل وعبر العالم. ذلك إنه لا يعقل أن يبدع أبناء أمة بغير لغتهم – ولا يعقل أن يتقاعس أبناء اللغة العربية ذات التاريخ العريق عن تيسير لغتهم وتفعيل استخدامها، وإبراز جوانب الإبداع فيها، التي تسهم في إثراء العقل والوجدان العربي من ناحية، كما تسهم في إثراء الحضارة الإنسانية كلها. ومعني هذا، أن يتم تشجيع الإبداع في تنمية أساليب ميسرة ومشوقة لتعليم اللغة العربية، كما يتم تأكيد استخدام اللغة العربية كأداة أساسية في التعليم بجميع مراحله، مع العناية بتعلم اللغة الأجنبية لتحصيل الجديد من العلوم والمعارف ابتداء من نهاية مرحلة التعليم الابتدائي ولا نغفل في هذا السياق الإشارة إلى مخاطر تبني بعض وزارات التربية والتعليم في العالم العربي لسياسة التعليم بلغة أجنبية (إجمالاً أو لكل من مادتي العلوم والرياضيات! ابتداء من التعليم في رياض الأطفال وحتى الثانوية العامة)! بل إن بعض جامعات عربية تتحول من التعليم باللغة العربية (للمواد الإنسانية: التاريخ والجغرافيا، والمواد الاجتماعية وعلم النفس والاجتماعية والخدمة الاجتماعية والإدارة..) إلى التعليم بلغة أجنبية (كما حدث قريباً بالنسبة لجامعة الإمارات العربية المتحدة، استجابة لمشورة عدد من الخبراء الأمريكيين)! هذا في الوقت الذي يسعي فيه عدد من كبار العلماء العرب في مصر والعالم العربي –المشهود لهم بالإبداع في مجال تخصصهم– في الطب والعلوم وعلوم الحاسب والرياضيات.. وغيرها إلى تيسير تعلم هذه العلوم باللغة العربية، مع أهمية الحرص على إتقان أبناء الجامعات للغات أجنبية متعددة (يابانية – فرنسية – ألمانية – وإنجليزية) وليس لغة واحدة .

وأحد مجالات الحلول الإبداعية المطلوبة في العالم الإسلامي هو حل مشكلة الثنائية بين التعليم الرسمي العام (المدني) وبين التعليم الديني، بطريقة تضمن تيسير المعارف الإسلامية الأساسية لكل أبناء الأمة العربية، دون أن يحرم تلاميذ التعليم العام من المعارف الاساسية المتصلة بالثقافة الإسلامية، وفي الوقت نفسه تيسير المعارف الحديثة في العلوم الإنسانية (وخاصة علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد

وعلوم الحاسب) علماً وتطبيقاً لتلاميذ التعليم الديني، بحيث لا يحرمون منها وبحيث يمكنهم تفعيل دورهم البناء بالإفادة من العلوم السلوكية الحديثة. ويتطلب ذلك كسر حاجز القيود على تلاميذ المدارس العامة، في الالتحاق بالجامعات الإسلامية (مثل الأزهر) مما يحرم هذه المعاهد الإسلامية من عناصر يمكنها أن تسهم في تمثل علومها الإسلامية والكونية والتفوق فيها، بالإضافة إلى التفوق في العلوم الحديثة .

والأشخاص فائقو القدرة على الإبداع لا يختلفون عن باقي الأشخاص الأسوياء من حيث نوع العمليات العقلية التي يقومون بها، ولكن من حيث درجة ما لديهم من قدرات، وتفعيل هذه العمليات ودافعيتهم لمواصلة الإبداع، والسياق النفسي الاجتماعي الميسر للإبداع. والحاجة ماسة لتنظيم برامج تعليمية للتعريف بالإبداع والقدرات الإبداعية وتنميتها، لأن التفكير الإبداعي لا ينمو تلقائياً، بمجرد اجتياز مرحلة تعليمية معينة –ثانوية أو جامعية– بل يتطلب تعليماً صريحاً وتدريباً منظماً وتنميه على عمليات ومهارات التفكير الإبداعي

عبد الحليم محمود السيد – التفكير الإبداعي– مجلة إسلامية عدد **41**

مفهوم الإبداع في النسقية الإسلامية، عبد القادر رمزي، مجلة إسلامية المعرفة، عدد **41**،

الباب السابع : أثر الأزمات و الفساد الادارى على العنصر البشرى

الفصل الأول : الفساد الادارى وأثرة على العنصر البشرى

المبحث الأول : مفهوم الفساد الادارى وانواعة

المبحث الثاني : مظاهر الفساد الادارى واسبابة

المبحث الثالث : أثار وعلاج الفساد الادارى

المبحث الرابع : أثر الأزمات على العنصر البشرى

المبحث الأول : مفهوم الفساد الادارى وانواعة

مفهوم الفساد الإداري

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ إبعاداً واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر. إذ حظيت ظاهرة الفساد في الآونة الأخيرة باهتمام الباحثين في مختلف الاختصاصات كالاقتصاد والقانون وعلم السياسة والاجتماع، كذلك تم تعريفه وفقاً لبعض المنظمات العالمية حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي منها، كذلك يصعب تحليل ظاهرة الفساد في الدول دون ربطها بتاريخ الظاهرة في ظل أوضاع نظم الحكم المتتابعة على هذه الدولة، وعليه يمكن القول أن الفساد في الدول ليس وليد اللحظة الآنية، بل متجذر في البنية المجتمعية منذ تشكيل الدولة الحديثة التي تأسست على الخلفية الطائفية وهذا يكشف عن أحدى الأسباب المهمة في تبلور تلك الظاهرة الخطيرة التي تقف عقبة في طريق تقدم عملية التنمية بأصعدتها المختلفة مبددة الطاقات المالية والبشرية ومكرسة لحالة التخلف في مجتمعنا .

الفساد في القرآن الكريم

لقد تناول القرآن جانب الفساد, وتعددن الآيات التي تذكر لفظ الفساد , ويذكر أن الانطباع الأول الذي تبادر عند الملائكة حينما خلق الله آدم , وأخبرهم أنه جاعل في الأرض خليفة كان استفهاما استغرابيا عن إنشاء هذا المخلوق الجديد , وذلك بقولهم : { قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء } (البقرة : **30**) , ومعنى ذلك بأن الأرض كانت مكانا يسوده الاطمئنان والسلام والهدوء لا فساد فيها ولا خراب ولا تجاوز ولا تعدٍ حتى كان هذا المخلوق المكرّم عند الله هو مبدأ الفساد وسفك الدماء , وكان الرد الرباني على هذا الاستغراب الملائكي : { قال إني أعلم ما لا تعلمون }

(البقرة : **30**) , إشارة إلى سر في هذا المخلوق وحكمه في وجوده على الأرض وطبيعته ومسيرته وتكامله فيها , ولعل في الجواب الإلهي للملائكة إقرارا بهذا الجانب في الظاهرة الإنسانية وكأن الفساد وسفك الدماء ملازمان لطبيعة الإنسان بما يملكه من قدرة على الاختيار والإرادة والتجاوز{ إنا هديناه السبيل إما شاكرا وإما كفورا } (الدهر : **3**) .

ومما سبق نخرج بحقيقة أن الفساد ظاهرة إنسانية تحكمها قوانين الإنسان فردا ومجتمعا , وأن ما يقابل هذه الظاهرة هو الصلاح والإصلاح وأن حركة التضاد الموجودة بين هاتين الظاهرتين هي من العوامل التي تحكم مسيرة الأمم على الأرض ومن ثم تحكم مسيرة الإنسان ونهاية الأرض : { ولقد كتبنا في الزبور من بعد الذكر أن الأرض يرثها عبادي الصالحون } (الأنبياء : **105**) .

أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات وهي :

1. الانحرافات التنظيمية , ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهمات وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل , ومن أهمها :

•عدم احترام العمل , ومن صور ذلك : (التأخر في الحضور صباحا – الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي – النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر إلى مقدار إنتاجيته – قراءة الجرائد واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر .....) .

•امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه , ومن صور ذلك : (رفض الموظف أداء العمل المكلف به عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح – التأخير في أداء العمل).

•التراخي , ومن صور ذلك : (الكسل – الرغبة في الحصول على أكبر اجر مقابل أقل جهد – تنفيذ الحد الأدنى من العمل ....) .

•عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء , ومن صور ذلك : (العدوانية نحو الرئيس – عدم إطاعة أوامر الرئيس – البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس ...).

•السلبية , ومن صور ذلك : (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار – العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي – تجنب الاتصال بالأفراد ......) .

•عدم تحمل المسؤولية , ومن صور ذلك : (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر – التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية .....) .

•إفشاء أسرار العمل .

•الانحرافات السلوكية , ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه , ومن أهمها :

• عدم المحافظة على كرامة الوظيفة , ومن صور ذلك : (ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية) .

•سوء استعمال السلطة , ومن صور ذلك : (كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسئولين ما يطلب منهم).

•المحسوبية , ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج .

•الوساطة , فيستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح .

2. الانحرافات المالية , ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف , وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي :

• مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة .

• فرض المغارم , وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم .

•الإسراف في استخدام المال العام , ومن صوره : (تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث – المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية – إقامة الحفلات والدعايات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع ....).

4.الانحرافات الجنائية , ومن أكثرها ما يلي :

•الرشوة .

•اختلاس المال العام .

•التزوير .

والفساد من حيث مظهره يشمل أنواع عدة منها:–

1. الفساد السياسي:- ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارق جوهري بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شمولياً ودكتاتورياً، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير الممثل لعموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم) وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في: الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

2. الفساد المالي:- ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

3. الفساد الإداري:- ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام إثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي.

والواقع إن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالباً ما يكون انتشار احدها سبباً مساعداً على انتشار بعض المظاهر الأخرى.

4.الفساد الأخلاقي:- والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بإعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون أذن أدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

–

محمد عباس الربيعي – ديسمبر **2008** – مجلة الأحرار

المبحث الثاني : مظاهر الفساد الادارى واسبابة

مظاهر الفساد الإداري

يمكن رصد بعض الآثار الاقتصادية المتعلقة بتلك الظاهرة عموماً منها:-

1. يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وأضعاف مستوى الجودة في البنية التحية العامة وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.

2. للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى فيه البلدان النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات أن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها مما يمكن أن يسهم في تدني إنتاجية الضرائب وبالتالي تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصةً فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة.

3. يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.كما يمكن لظاهرة الفساد أن تنمو وتتزايد بفعل عوامل اجتماعية ضاربة في بنية وتكوين المجتمعات البشرية ونسق القيم السائدة، إذ تلعب العادات والتقاليد الاجتماعية وسريانها دوراً في نمو هذه الظاهرة أو اقتلاعها من جذورها وهذه العادات والتقاليد مرتبطة أيضاً بالعلاقات القبلية السائدة في المجتمع كما أن التنظيم الإداري والمؤسسي له دور بارز في تقويم ظاهرة الفساد من خلال العمل على تفعيل النظام الإداري ووضع ضوابط مناسبة لعمل هذا النظام وتقوية الإطار المؤسسي المرتبط بخلق تعاون وتفاعل ايجابي بين الفرد والمجتمع والفرد والدولة استناداً إلى علاقة جدلية تربط بينهما على أساس ايجابي بناء يسهم في تنمية وخدمة المجتمع.وهناك عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل السابقة يتمثل في غياب الثقة في تطبيق المثل الإنسانية. ومن خلال هذه الأسباب والآثار المتعلقة بظاهرة الفساد، يمكن أن نسلط الضوء على تجربة العراق في الفساد الإداري، ومدى سلوك هذه الظاهرة منذ نشأتها وحتى الوقت الحاضر وأهم أسبابها وانعكاساتها، وصولاً إلى وضع الخطط والسبل الكفيلة للحد من هذه الظاهرة الوبائية في المجتمعات عموماً.

أسباب الفساد الإداري

للفساد أسباب وانعكاسات عديدة يمكن ملاحظتها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، على أن هذا لا يعني أن الفساد مقتصر على وجود هذه العوامل الثلاث ولكن لأغراض البحث العلمي ولأهمية هذه العوامل في بنية وتكوين المجتمع يمكن رصد هذه الأسباب.

ففيما يتعلق بالجوانب والأسباب السياسية الملازمة لظاهرة الفساد، يمكن القول أن عوامل مختلفة تقف وراء شيوع هذه الظاهرة تتناغم في شدتها ودرجتها طردياً مع

تنامي ظاهرة الفساد منها عدم وجود نظام سياسي فعّال يستند إلى مبدأ فصل السلطات وتوزيعها بشكل انسب أي غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد في ظل غياب دولة المؤسسات وسلطة القانون والتشريعات تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي. وهناك عامل آخر يتعلق بمدى ضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة الذي يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي ذلك أن شيوع حالة الاستبداد السياسي والدكتاتورية في العديد من البلدان يسهم بشكل مباشر في تنامي هذه الظاهرة وعندها يفتقد النظام السياسي أو المؤسسة السياسية شرعيتها في السلطة وتصبح قراراتها متسلطة بعيدة عن الشفافية، فضلاً عن حرية نشاط مؤسسات المجتمع المدني.كما يمكن لظاهرة الفساد أن تأخذ مداها وتبلغ مستوياتها في ظل عدم استقلالية القضاء وهو أمر مرتبط أيضاً بمبدأ الفصل بين السلطات إذ يلاحظ في معظم البلدان المتقدمة والديمقراطية استقلالية القضاء عن عمل وأداء النظام السياسي وهو ما يعطي أبعاداً أوسع فعالية للحكومة أو النظام السياسي تتمثل بالحكم الصالح والرشيد، فاستقلالية القضاء مبدأ ضروري وهام يستمد أهميته من وجود سلطة قضائية مستقلة نزيهة تمارس عملها بشكل عادل وتمتلك سلطة رادعة تمارسها على عموم المجتمع دون تمييز. وهنا فأن السلطة الرادعة هذه تعتبر من أهم مقومات عمل السلطة القضائية لتأخذ دورها في إشاعة العدل والمساواة بين أفراد المجتمع.

هناك عامل آخر يمكن أن يسهم في تفشي ظاهرة الفساد متمثل بقلة الوعي (الوعي السياسي) وعدم معرفة الآليات والنظم الإدارية التي تتم من خلالها ممارسة السلطة. وهو أمر يتعلق بعامل الخبرة والكفاءة لإدارة شؤون الدولة.يضاف إلى تلك العوامل والأسباب السياسية المتعلقة بظاهرة الفساد عوامل أخرى اقتصادية منها: غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة ذلك أن اغلب العمليات الاقتصادية هي عبارة عن صفقات تجارية مشبوهة أو ناتجة عن عمليات سمسرة يحتل الفساد المالي فيها

حيزاً واسعاً، وهو ما سينعكس بصورة أو بأخرى على مستوى وبنية الاقتصاد الوطني، إذ ستؤثر هذه العمليات على مدى سير عملية تنفيذ المشاريع وبالتالي على عملية الإنتاج. من جهة أخرى، أن مستوى الجهل والتخلف والبطالة يشكل عامل حاسم في تفشي ظاهرة الفساد ذلك أن قلة الوعي الحضاري ظلت ملازمة أو ملتزمة بالرشوة. كما أن ضعف الأجور والرواتب تتناسب طردياً مع ازدياد ظاهرة الفساد.

المبحث الثالث : أثار وعلاج الفساد الادارى

آثار الفساد الإداري

أن الفساد الإداري له آثار كبيرة على الدولة في عدد من مناحيها , يمكن إدراجها على النحو التالي :

- أثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذه النشاطات الاقتصادية , بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى فئات غير مستحقة ولكنها تتمكن من

الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى , وهذا المر يؤثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة .

أثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي

تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بأن الفساد الإداري والمالي له آثارا سلبية على النمو الاقتصادي , حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى تخفيض معدل النمو الاقتصادي .

أثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء, وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها :

- تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا الأمر يساعد على تراجع المستويات المعيشية .
- قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا ملتوية للتهرب كالرشوة , وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء .
- يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل : التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذه الخدمات وجودتها مما ينعكس سلبا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات .

علاج الفساد الإداري

كما ذكرنا سابقاً أن الفساد الإداري والمالي ظاهرة عالمية شديدة الانتشار وذات جذور عميقة تأخذ أبعاد واسعة لذا لابد من وجود طرق للعلاج من هذا الوباء الخطير.

أن الأسلوب الأمثل لعلاج الفساد الإداري والمالي يقع ضمن استخدام نظرية (الترغيب والرهيب)، فالمقصود بالترغيب استخدام أساليب التحفيز المختلفة التي من شأنها أن تجعل الموظف يقبل على عمله بنفس راضية وبحماس كبير فينجز انجازاً عالياً ويؤدي أداء متميزاً. ويتطلب أسلوب الترغيب تطبيق نوعين من الحافز وهما :

أولا : الحافز المعنوي

ويقصد به التقدير السليم للعامل المجد والاعتراف بجهده والإشادة بفضله إذا أحسن صنعاً وذلك تشجيعاً له على مزيد من الإنتاج وإبعادا له عن الفساد.

كذلك يجب الأخذ بيد الموظف الجديد فيخضع إلى التدريب ليحسن من معرفته وأدائه للعمل وتنمية مواهبه وإبداعاته، وأن المعاملة العادلة والحسنة التي تخلو من التمييز ألا على أساس الكفاءة وحسن الأداء له دوراً كبيراً في خلق موظف نزيه ومثابر.

ثانياً الحافز المادي

من الضروري يتوفر للموظف الأجر المجزي مقابل العمل الذي يؤديه ولا سيما الأجر المستحق له عن الساعات الإضافية والمكافأة التشجيعية والعلاوات، ولعل استقرار وصلاح العمالة النسبي في الدول المتقدمة تعطي العاملين الأجر المجزي الذي يغطي ضرورات الحياة له ولأسرته.

أما أسلوب الترهيب فهو ضروري لكي يعادل كفة الترغيب والتحفيز المادي والمعنوي فلا بد من وجود القوانين لردع الموظف الغير نزيه وتطبيق القانون بحقه (الإنذار–التوبيخ–الفصل) بل يصل الحال الى معاقبته جنائياً، وذلك للوقوف على عدم استمرار ظاهرة الفساد الإداري والحفاظ على الأملاك العامة.

كيف نعالج الفساد الإداري في دوائر الدولة ؟

الحلول والمقترحات لمعالجة الفساد الإداري تتمثل في الآتي :

1 – الإصلاح السياسي وهو محور الارتكاز للإصلاح الإداري والقضاء على الفساد من خلال المحاور المتمثلة في صور الممارسات السياسية غير السليمة وأشكالها..

2 – الإصلاح الإداري من خلال التنظيم والأدلة الإجرائية على مظاهر التسيب وتحسين الدور الرقابي للدولة.

3 – الإصلاح الاجتماعي من خلال التعليم والأسرة والمجتمع بنبذ الفئوية والفردية في مجال الوظيفة العامة وتدريس القيم والأخلاقيات الوظيفية.

4 – تفعيل وتطبيق القانون من خلال تطوير النظم والتشريعات الحالية وتطبيق القانون على المسيء، حتى يكون عبرة لغيره.

5 – وجود وثيقة إصلاح وطني شاملة يتعهد الجميع على العمل بها وتفعيلها واتخاذ الخطوات اللازمة للتغيير المجتمعي الشامل.

الآن, الجميع أصبح مدركا مدى خطورة الفساد الإداري المتفشي في معظم الدوائر الحكومية.. يستغلون الوضع لسحب بعض الأموال باسم زيادة الرواتب و إسقاط الديون بأنواعها, و بعض أعضاء البرلمان يستغلون الوضع بتجميد المشاريع الإنمائية الحيوية في الدولة للمساومة , و بعض الوزراء يستغلون الوضع بتوزيع المشاريع و المناصب على ذوي القربى و ما يجري اليوم على الساحة الكويتية بين السلطتين التشريعية والتنفيذية لأكبر دليل على تأصل جذور الفساد في إدارات الدولة، مما جعل بقاء أي حكومة لمدة طويلة أمرا صعبا، وبالتالي يصعب بذلك تحقيق أي خطط إصلاحية لها في غياب معالجة جذور الفساد ومعاقبة المفسدين الحقيقيين مهما كانت مواقعهم ومكانتهم الاجتماعية.

الفساد الإداري أصبح عائقا أمام التنمية وبعد انتشاره في الكثير من القطاعات الحكومية وحتى الأهلية أصبح التذمر من صفات المواطن البسيط على الأوضاع السياسية.

يرون أن للفساد أسبابا يقف وراءها تداخل الاختصاصات وتدخلات بعض النواب وتسهيل بعض الجهات الحكومية، مشيرين إلى انه لا يوجد ما يسمى بالتطوير الإداري في وزارات الدولة.

وتعتبر "الواسطة" نوعاً من أنواع الفساد الإداري وهي أكثر أنواع الفساد الإداري انتشاراً في مجتمعات الخليج. ويبدو أن أمر استمراريتها يكمن في أن الثقافة الاجتماعية تتقبلها ولا تعتبرها فساداً كالرشوة مثلاً، بل وفي الكثير من الأحيان تساهم الثقافة الاجتماعية القائمة على تقديم العون والدعم للآخر على استمرارية مثل هذا النوع من الآفات بل وفي إيجاد المبررات الشرعية لها.

المبحث الرابع : أثر الأزمات على العنصر البشرى

عرف الإنسان منذ بداية وجوده على سطح الأرض إشكالا من الصراع والتناقض سواء أكان ذلك الصراع بينه وبين بيئته المحيطة أو بينه وبين أبناء جنسه، وكان مطالبا دوما بمجابهة تلك التحديات والخروج منها بما يحقق مصلحته واستمراره، ثم أصبح مطالبا بما يحقق مصلحة أسرته ثم قبيلته ثم بلاده، وذلك كله أصبح يعرف اليوم بالأزمة (**Crisis**) .

عرفت الأزمة لغويا، أنها الشدة والقحط والمحنة، وأزم الشيء أمسك عنه، والأزم يعني الحمية، والمأزم المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضا مأزم .

أما اصطلاحا، فهي مرحلة تحول في أحداث متتابعة، كما أنها تعني حالة التغيير (عدم الثبات)، أو أنها تؤدي إلى تغيير حاسم أو فاصل .

فيما يذهب آخر واصفا الأزمة أنها نقطة تحول في أي شيء، وان التغيير يكون فيها قطعيا اما للأحسن أو للأسوأ، أو إنها مرحلة متقدمة من مراحل الصراع. فيما يعرفها

آخر على انها مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بيئة إستراتيجية وطنية او إقليمية أو دولية بحيث يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو ادني من الحرب .

يعود اصطلاح الأزمة الى الفكر اليوناني القديم الذي يقصد بها نقطة تحول في الأمراض الخطيرة والقاتلة والتي تؤدي إلى الموت المحقق أو الشفاء التام .

إن مسببات التوتر والأزمات الإنسانية أو الدولية تكمن أيضا في سعي الدول لتحقيق مصالحها الاقتصادية دونما اكتراث لمصالح الدول والأطراف الدولية الأخرى، والتي تعمل هي الأخرى من جانبها على تحقيق وانجاز وحماية مصالحها القومية وان هذا المفهوم يعرف بـ (تعارض المصالح)، وهو سبب آخر في نشوء الأزمات. كما أن مشكلة عدم الاستقرار السياسي في الداخل لأي دولة يفقد تلك الدولة التمتع بالمرونة والقدرة على المبادرة مما يدفعها عادة إلى الاندفاع نحو الخارج بافتعال أزمات او حروب مع دول أخرى لاحتواء مشكلات الصراع الداخلي ولخلق التماسك في الداخل .

إذن من تعريف الأزمة سواء أن كانت هذه الأزمة اقتصادية أو بأنواعها المختلفة يمكن النظر إلى الفساد الادارى على أنة أزمة داخلية فى داخل الدولة نفسها وذلك للأسباب الآتية :-

- وجود صراعات بين الأفراد والدولة حيث انتشار الرشوة والفقر والتعليم وعدم الرعاية الصحية والأسرية وعدم اهتمام المقتدر بمصالح الفرد الفقير مما يؤثر على العنصر البشرى بعدم الولاء والعطاء والانتماء إلى بلدة **0**
- إن الفساد الإداري كأزمة يزيد بزيادة هيمنة القطاع العام على الأنشطة الاقتصادية• كذلك القيد على حرية النقد والتجارة وتضخم الجهاز الحكومي،
- يؤثر الفساد الإداري فى انخفاض تدفق الاستثمار الأجنبي تأثيرا مباشرا وقويا، ولا يقتصر تأثير وجود الفساد الإداري على هذا الأمر، بل الثقل البغيض لهذا الفساد يلقى بقوة على المشاريع المتوسطة والصغيرة ويحطمها•

- إن الفساد الادارى سوف يؤدى إلى انتشار البطالة نظرا لوجود المحسوبية أثناء عمل مسابقات للتعين سواء لدى الجهاز الادارى للدولة او القطاع الخاص مما يؤثر على تنمية الدخل القومي ومن اجل تحقيق مستوى اقتصادي قوى لابد من تحقيق التوافق الواضح والمتكامل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وبين القطاع الخاص سيحقق الإصلاح الاقتصادي الذي هو أحد نواتج الإصلاح السياسي ومحاربة الحكومة لظاهرة الفساد الإداري بشتى الطرق المتاحة لمصلحة البلد وشعبه مثل :–
- تطبيق القانون.. ومحاربة الفساد يجب تطبيق القانون للقضاء على التجاوزات والتخلص من المحسوبية والقضاء على الواسطة.
- تطبيق العدالة ومبدأ المساواة في المسار الاجتماعي والاقتصادي
- الاهتمام في البحث ووضع آلية للتخلص من الفساد الإداري ، حتى نصل إلى قيادات كفؤ بغرض المحافظة على المال العام، ووضع استراتجيات لزيادة وتنويع خدمات الاهتمام بالإفراد داخل الدولة الواحدة

فالنظر إلى معايير كفاءة وخبرة الفرد وحاجته المجتمعية وليس طبقته الاجتماعية وخلفيته يجب أن يكون هو المعيار الفاصل. إن تطبيق مثل هذه المعايير السليمة هو الذي أفسح المجال أمام كفاءات كثيرة من أبناء الوطن لكي تبرز وتبدع وتعمل في حب الوطن. كذلك سمح وجود مثل هذه المعايير إلى ظهور طبقات اجتماعية جديدة جلها من المبدعين الذين تميزوا وأبدعوا في كافة المجالات حين رأوا أن الأفق أمامهم مفتوح، وأنه لا حدود يمكن أن تعيق طموحهم. إننا حين نبني مجتمعاً سليماً معافى خالياً من الأمراض الاجتماعية إنما نؤسس أيضا لمستقبل أفراد قادرين على الإبداع والفكر السليم للخروج من أى الأزمات .

–

د. رغد صالح الهدلة* جريدة الاتحاد – أكتوبر **2009**

أ محمود رضوان ، في أغسطس 2007 – الفساد الاداري في مصر

الباب الثامن : أثر العولمة – الديكام – إدارة الوقت – الحوكمة – على العنصر البشرى

المبحث الأول : مفهوم العولمة– ** العولمة ماذا تعنى حقاً

المبحث الثاني: تحديات العولمة ودور الموارد البشرية وأثرها على اقتصاديات الدول الاسلامية

المبحث الأول : مفهوم العولمة

** العولمة ماذا تعنى حقاً

كل حرب تبدأ من الكلمة. وبالكلمة تنتهي. واليوم، حتى الصغير، أصبح يعرف إن: الحرب هي استمرار للسياسة ولكن بوسائل أخرى... واليكم المثال النموذجي والمعروف جداً والذي يؤكد تلك المقولة: الحرب الباردة بدأت منذ أن ألقى تشرشل خطابه في فولتون عام 1946. وفورا "بعد أن انتصرت الولايات المتحدة الأمريكية وحلفاؤها الغربيون في تلك الحرب الباردة باشر هؤلاء أنفسهم حربا" جديدة . من اجل السيطرة الكاملة على العالم. وهذه يمكن تسميتها "حرب الكلمات" ذلك أنها بدون إراقة دماء وربما من دون طلقة واحدة قادرة على إبادة الجيوش الوطنية وزعزعة الحدود الدولية والقومية، وتقويض استقرار شعوب بأكملها. والسلاح الأساسي في هذه الحرب . العولمة !!

لاشك إن العولمة ظاهرة متعددة الأوجه ومعقدة للغاية. ومن المستحيل الخوض في التفاصيل من خلال مقال واحد مهما كبر. ولكن سنحاول الوقوف على بعض الجوانب الرئيسية والمفتاحية، من وجهة نظرنا، والتي ستقدم تصوراً كافياً عن هذه العملية ككل.

وكما قال أحد المفكرين إن السياسة هي تكثيف للاقتصاد. أما أنا فسأغامر وأضيف لذلك المفكر وأقول: إن الهرطقة الكلامية لجميع أولئك هي مجرد غطاء تكتيكي للوصول إلى هدف استراتيجي واحد – ألا وهو دوماً السيطرة الكاملة والشاملة، الاقتصادية في الدرجة الأولى، على العالم. إنما اللحظة التاريخية فقط هي التي تفرض من حين لآخر التوجهات السياسية اللازمة لتحقيق ذات الهدف أولاً وأخيراً.

والحقيقة هي إن متطلبات الفرد لا حدود لها. كلما ازداد تملكه كلما كبرت رغباته وحاجياته. ولن تكون نهاية لتلك الثنائية. على كل حال طالما أن الكرة الأرضية مصابة بداء الاستيطان من قبل بني البشر ؟! .

ولاشيء جديد في عالمنا الأرضي. فكل ما يجري في أيامنا معروف وواضح. ومهما نظّر العولميون . فان العولمة تسبب فرزاً عميقاً في المجتمع وفق درجة التملك. ففى المجتمع الديموقراطي، خصوصاً في بلدان الاشتراكية سابقاً، فلم يعد له وجود بعد أن انقسمت تلك المجتمعات إلى "سوبر أغنياء"، وفقراء بالمعنى البسيط والدقيق للكلمة. وحتى في الولايات المتحدة الأمريكية . قلعة العولمة . فقد انخفضت أجرة العمل حوالي **10%** من قيمتها الفعلية خلال العشر سنوات الأخيرة. هذا ما يعلنه صراحة معارضو العولمة في أمريكا، بينما ينكرونه ويتسترون عليه خبراء الاقتصاد . العباقرة في روسيا . أصحاب التوجه الغربي.

ومن خصوصيات العولمة الحالية هو حصول تبدلات بنيوية في سوق الاستهلاك في البلدان الغربية المتطورة اقتصادياً. ذلك إن البضائع والخدمات التي كانت متوفرة للأغنياء فقط في السابق كانت تدريجياً تصبح في متناول الطبقة الوسطى. أما الآن يجري تناقص فعلي في الموارد والخدمات ذات الطابع الشعبي الواسع.. بينما

النخبة تسبح في سوق السلع الفخمة والعجائبية. وهذا يحصل أبداً ليس لان المواطن الأمريكي قد أصبح مؤخّراً في مصاف الأثرياء. وهنا قد يتبادر للذهن سؤال عن العلاقة بين العولمة وبين انخفاض مستوى معيشة الأمريكي أو الروسي أو الألماني.. الجواب بسيط للغاية. عندما يتحول راس المال الوطني، في مثالنا الأمريكي أو الروسي أو الألماني، إلى رأس مال عابر للحدود، حينها فانه يفقد بقايا ما يسمى "الوطنية"؛ ذلك أن الشركات الفوق قومية، الأمريكية وغيرها، وبعد أن تتحرر من انتمائها لأية دولة، تبني مصانعها ومؤسساتها أينما يحلو لها بمجرد أن تتوفر اليد العاملة والمواد الخام الرخيصة. بالتالي فان الأمريكيين وغيرهم، الذين اعتادوا على أجور عمل ممتازة لقاء أعمالهم الرفيعة، سيفقدون أماكن العمل وبعدها الأجور العالية. كما انه، وهذا هو الأهم، لن يعود هناك مفهوم "خيانة الوطن" بالنسبة لذلك "المواطن العولمي"، طالما أن مفهوم الوطن بحدوده المعروفة سابقاً لم يعد له وجود بالنسبة لذاك "المواطن المعولم". بل ينشأ لديه مفهوم جديد هو "البيت" الذي يبنيه أو يشتريه حيث يجد الراحة في لحظة ما. لهذا بالتحديد لجأ من يعرفون اليوم بـ "الروس الجدد" إلى نقل أموالهم، وسوف يقومون بنقل كل ما يستطيعون "تحصيله" في روسيا إلى الخارج. إن تحويل روسيا إلى مجرد مصدر مواد خام تابع للاقتصاد الغربي . هو في راس أولويات العولمة الحالية. وقد سبق واعد نفس المصير لبلادنا منذ أكثر من مائة عام من قبل الشيوعيين . الأمميين. لقد تم في حينه توظيف الطاقات الاقتصادية والعسكرية لروسيا من اجل إزالة النظام العالمي الإمبريالي القديم ذو الخصائص القومية وذلك من اجل بناء الأممية الشيوعية. لكن السلطة الروسية حينذاك تمكنت من قلب المعادلة وبعد أن تخلصت من أباطيل وأوهام الثورة العالمية قامت بنقل البلاد إلى مصاف الدول العظمى في العالم. الآن يحضّر نفس المصير لروسيا . امتداد من الثروات الطبيعية ملحق باقتصاد أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية. ونحن نسير "بنجاح" في هذه الطريق وبسرعة باهرة جديّ . صعد عدد السكان حتى الـ 50 مليون نسمة "المقررة

والمسموح لنا بها، ولذلك نقوم بتهديم كل ما لا يتعلق بتامين عمل القطاعات المعتمدة على التصدير؛ وهمنا المحافظة على المستوى المطلوب للغرب من إنتاج النفط والغاز. أما احتياجات الاقتصاد الروسي فلا تهم أحدا "بشكل جدي".

بالنسبة لهم أوروبا الموحدة، أما نحن " حق الأقليات والقوميات في تقرير المصير " لدرجة الفظاعة والنفخ المتزايد في الصراع المفتعل بين ديانتين تاريخياً متعايشتين في روسيا: المسيحية والإسلام.

خلال شهري حزيران . تموز **2001** فقط هبطت أسعار النفط والغاز في الأسواق العالمية بنسبة **15%** وبالنسبة للنفط الروسي **20%**. إن تلك الواقعة يمكن أن تعني بداية النهاية "للعجيبة الاقتصادية" التي وكأنها تحققت في عهد النظام الجديد لروسيا، ذلك أن المقياس لحياة طبيعية في البلاد . الميزانية . لا تزال تبنى ليس على بعث وزيادة الإنتاج المحلي، وإنما فقط على ارتفاع أسعار النفط الخام والغاز المصدّر. فإذا ما انخفضت الأسعار . تهتز الميزانية: إن سياسة العولمة لن تسمح لروسيا أبداً بالنهوض والوقوف على قدميها. بالطبع طالما إن حكومتنا الوطنية ستستمر في نهجها الموالي للغرب وبشكل أعمى والذي سيؤدي لا محالة إلى الهلاك.

إعداد: د . إبراهيم استنبولي من جريدة البرافدا؛ **2004/1/17**.

المبحث الثاني :العولمة وأثرها على العنصر البشرى فى الدول الإسلامية

أصبحت العولمة (MONDIALIZATION) من أكثر الكلمات استخداماً في الأدبيات المعاصرة. وقد تم تعريف العولمة على أنها إكساب الشيء طابع العالمية، وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً، وأضحت ظاهرة العولمة الهاجس الطاغي في المجتمعات المعاصرة، فهي تستقطب اهتمام الحكومات والمؤسسات ومراكز البحث ووسائل الإعلام. وتعاظم دور العولمة وتأثيرها على أوضاع الدول والحكومات وأسواقها وبورصاتها ومختلف الأنشطة الاقتصادية فيها.

ويعرف الدكتور إسماعيل صبري عبد الله العولمة والتي يفضل أن يستخدم مكانها مصطلح الكوكبة على إنها: (التداخل الواضح لأمور الاقتصاد والاجتماع والسياسية والثقافة والسلوك دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو انتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة ودون حاجة إلى إجراءات حكومية).

ولا أعلم لماذا ابتعد الدكتور إسماعيل صبري عبد الله عن المفهوم الدقيق للعولمة؟ والذي يعني هيمنة نمط الإنتاج الرأسمالي وانتشاره بعمق لا بل هيمنة النمط الأمريكي سيما وهو يقر بأن الرأسمالية كنمط إنتاج تتغير ملامحها وأساليبها في الاستغلال عبر الزمن، كما أنه يربط بين نشأة العولمة وانتشار الشركات متعددة الجنسية.

يتلازم معنى (العولمة) في مضمار الإنتاج والتبادل: المادي والرمزي مع معنى الانتقال من المجال الوطني، أو القومي، إلى المجال الكوني في جوف مفهوم تعيين مكاني جغرافي (الفضاء العالمي برمته)، غير انه ينطوي على تعيين زماني أيضاً، حقبة ما بعد الدولة القومية، الدولة التي أنجبها العصر الحديث إطارا كيانياً لصناعة أهم وقائع التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وقد يستفاد من ذلك أن المنزع الراهن نحو إنفاذ أحكام العولمة، إذ يضع حداً لتلك الحقبة، يدشن لأخرى قد لا تكون حقائق العصر الحديث . السائدة منذ قرابة خمس قرون . من مكونات

مشهدها، وبالتالي يرسي مداميك ثورة جديدة في التاريخ، ستكون قوتها . هذه المرة . المجموعة الإنسانية بدل الجماعة الوطنية والقومية.

العولمة وفقاً لتحليل البعض فانها تعني: وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن تقريباً إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول، إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها، أي إن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج والرأسمال الإنتاجي وقوى الإنتاج الرأسمالية، وبالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضا، ونشرها في كل مكان مناسب وملائم خارج مجتمعات المركز الأصلي ودوله. العولمة بهذا المعنى هي رسملة العالم على مستوى العمق بعد أن كانت رسملته على مستوى سطح النمط ومظاهره، قد تمت. بعبارة أخرى، أن ظاهرة العولمة التي نعيشها الآن هي طليعة نقل دائرة الإنتاج الرأسمالي . إلى هذا الحد أو ذلك . إلى الأطراف بعد حصرها هذه المدة كليا في مجتمعات المركز ودوله. في الواقع لان عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق بلغت حد الإشباع بوصولها إلى أقصى حدود التوسع الأفقي الممكنة وشمولها مجتمعات الكرة الأرضية كلها . باستثناء جيوب هنا وهناك .كان لابد لحركية نمط الإنتاج الرأسمالي وديناميكيته من أن تفتح أفقاً جديداً لنفسها وان تتجاوز حدوداً بدت ثابتة سابقاً على طريق نقلة نوعية جديدة بدورها تأخذ الآن الشكل المزدوج لعولمة دائرة الإنتاج ذاتها ونشرها في كل مكان مناسب تقريباً على سطح الكرة الأرضية، من ناحية وإعادة صياغة مجتمعات الأطراف مجدداً، في عمقها الإنتاجي هذه المرة وليس على سطحها التبادلي التجاري الظاهر فقط، من ناحية ثانية، أي إعادة صياغتها وتشكيلها على الصورة الملائمة لعمليات التراكم المستحدثة في المركز ذاته.

ويصف الدكتور علي عقلة عرسان نتائج العولمة بأسلوب أدبي حين يقول: وهكذا نجد أن العولمة تفسح المجال واسعا أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال على حساب سياسة قديمة في الاقتصاد كانت تعتمد على الإنتاج الذي يؤدي إلى تحقيق ربح بينما اليوم فالاعتماد هو على تشغيل المال فقط دون مغارم من أي

نوع للوصول إلى احتكار الربح، بمعنى إن القوي يأكل الضعيف، إلى قاعدة جديدة عصرية عولمية تقول السريع يأكل البطيء وسمك القرش المزود بالطاقة النووية ومعطيات الحواسيب وغزو الفضاء يستطيع أن يبتلع الأسماك الأخرى والصيادين الذين يغامرون إلى أبعد من الشاطئ.

يقضي منطق التطور الرأسمالي بالتوسع المستمر خارج الحدود هكذا بدأ أمره قبل قرون انتقلت الرأسمالية من حدود الدولة القومية والاقتصاد القومي إلى عالم (ما وراء البحار) في عملية من الزحف الاستعماري واسعة، شملت معظم مناطق جنوب الأرض بحثاً عن المواد الخام واليد العاملة الرخيصة والأسواق وهكذا تجدد قبل قرن حين خرج النظام الرأسمالي العالمي من طور (المزاحمة)أو (المنافسة الحرة) إلى طور الاحتكار الطور الإمبريالي. واليوم،في سياق الثورة التقانية الكبرى، يبلغ التوسع الرأسمالي ذراه، فيطيح بحدود جديدة، الحدود القومية داخل المعسكر الرأسمالي الميتروبولي نفسه. بعد أن أطاح منذ زمن بعيد بحدود المجتمعات التابعة المنتمية إلى منظومة الجنوب. إن هذا النمط الجديد من التوسع،اليوم، هو ما يطلق عليه اسم العولمة، وسمته الأساسية هي توحيد العالم وإخضاعه لقوانين مشتركة تضع حداً فيه لكل أنواع السيادة. ولقد بدأت علائم هذا المسار منذ ميلاد ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات، قبل عقود، لتصل اليوم إلى نظام التجارة الحرة الذي أقر دولياً، بعد مفاوضات (الغات) ووقع التعبير عنه مؤسسيا في منظمة دولية تحمل الاسم ذاته، وفي قوانين وتدابير يلغي مفعولها مفعول القوانين المرعية في الدول الوطنية.

ثانياً: العوامل التي أدت إلى ظهور العولمة

بعد انهيار الشيوعية وانفجار الاشتراكية من الداخل، خرجت الليبرالية الجديدة باسم العولمة لتغزو كل الدول، وتدعو إلى حرية انتقال رأس المال، وإلغاء الحواجز الجمركية، وتطيح بالأنظمة، لتعزيز حرية المبادلات التجارية، مما أدى إلى تباعد بين النشاط المالي والنشاط الاقتصادي... فمن أصل **1500** مليار دولار تدخل

العمليات اليومية على الصعيد العالمي هناك **1%** فقط يوظف لاكتشاف ثروات جديدة ويُدوّر الباقي في إطار المضاربات

ما هي العوامل التي أدت إلى بروز ظاهرة العولمة في الوقت الراهن؟ وهل هذا يرجع إلى انهيار نظام الدولة ذات الحدود المستقلة؟ وهل العولمة تتضمن زيادة التجانس أم تعميق الفوارق والاختلافات؟ وهل الهدف هو توحيد العالم أم النظم المجتمعية عن طريق الحدود المصنوعة؟ وهل العولمة تنطلق من مصادر رئيسية واحدة، أم تنطلق من مصادر متنوعة ومتداخلة؟ وهل تنطلق من عوامل اقتصادية وإبداع تقاني أم من خلال الأزمة الايكولوجية؟ وهل هي عبارة عن اتحاد لكل هذه العوامل أم أنه لا تزال هناك أبعاد أخرى؟ وهل العولمة تتميز بوجود ثقافات عامة أم مجموعة من الثقافات المحلية المتنوعة؟ وهل العولمة غامضة، أم أنها تحول بارز على المدى الطويل بين العام والخاص، وبين المحلي والخارجي، وبين المغلق والمفتوح؟ وهل هي استمرار لنمو الفجوة بين الفقراء والأغنياء على جميع المستويات؟ وهل العولمة تتطلب وجود حكومة عالمية.**إن** جوهر عملية العولمة يتمثل في تسهيل حركة الناس وانتقال المعلومات والسلع والخدمات على النطاق العالمي. وتشمل الحركة والانتقالات التي تنتشر عبر الحدود ست فئات رئيسة وهي: البضائع، الخدمات، الأفراد، رأس المال، الأفكار، والمعلومات والمؤسسات.

ويهدف النظام الرأسمالي الذي يحكمه قانون تعظيم الأرباح الخاصة إلى التوسع وذلك عبر استثمار أرباحه والحصول على قروض من أسواق الرساميل. فإذا لم يتوسع يتعرض للركود والكساد والأزمات الدورية، والأمثلة التاريخية على هذه الأزمات كثيرة ومعروفة. ويؤدي التوسع إلى ظهور المنشآت الاقتصادية الكبرى عبر تركز وتمركز رأس المال. ومن أهم آليات تحقيق ذلك عمليات الدمج بين المنشآت الكبرى أو استيلاء منشأة كبرى على منشأة أصغر منها عن طريق الشراء أو غير ذلك. كما انه في عملية التوسع تتراكم فوائض مالية لا تجد أحياناً مجالات مربحة في استثمارات حقيقية تؤدي إلى زيادة الإنتاج والتجارة، بل تجد هذه الفوائض

مجالاتها المربحة في المضاربة ضمن إطار الدولة الواحدة. كما أن هذه الفوائض تضغط لتأمين حرية انتقالها من دولة إلى أخرى عبر إزالة القيود على حركة الرساميل.

ومن الواضح أن أهم سمة للنظام الرأسمالي العالمي الراهن هو ما يسمى بـ(العولمة المالية.

ويمثل النظام الاقتصادي المعاصر مرحلة جديدة من مراحل تطور الاقتصاد الرأسمالي العالمي. وقد يكون من الممكن تسمية هذه المرحلة بـ(العولمة) كما هي محددة أعلاه، أو اقتصادا دوليا أكثر تكاملاً واندماجاً.

يتسم النظام الاقتصادي العالمي المعاصر بعدد من الخصائص أهمها:

1. تزايد دور وأهمية الشركات متعددة الجنسية في الاقتصاد العالمي.

2. تزايد دور وأهمية مؤسسات العولمة الثلاث (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، المنظمة العالمية للتجارة).

3. عولمة النشاط الإنتاجي.

4.عولمة النشاط المالي واندماج أسواق المال.

5. تغيير مراكز القوى الاقتصادية العالمية.

6. تغيير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية.

7. تراجع أهمية ودور مصادر الطاقة التقليدية والمواد الأولية في السوق العالمية.

يرى الاقتصادي المعروف الدكتور رمزي زكي، إن أهم البصمات بروزاً في الاقتصاد خلال العقود الثلاثة الأخيرة هو التدويل المطرد الذي أصبح يتسم به الاقتصاد العالمي، ويظهر التدويل في نظرة أولية كبروز متعاظم لدور العلاقات الاقتصادية الدولية. بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي أو الوطني. وهذا واضح من خلال الدور المتعاظم الذي تقوم به وتقوده الشركات متعددة الجنسية العملاقة التي تمتد نشاطاتها وفروعها إلى مختلف أنحاء العالم، وتسيطر على شطر كبير ومتنام في عمليات إنتاج وتمويل وتوزيع الدخل العالمي مع العلم أن هذا الدور يكون أحيانا غير مباشر وغير ظاهر، فأصبح من الممكن الآن الحديث عن مستوى

اقتصادي عالمي متميز بآلياته ومشكلاته وآفاق تطوره على المستويات الوطنية، وتصبح النظرة للعالم باعتباره الوحدة الاقتصادية الأساسية.

والعولمة الاقتصادية أخذت أبعادها في المرحلة الراهنة بانتصار القوى الرأسمالية العالمية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية. وانهيار الاتحاد السوفيتي والأنظمة الاشتراكية في دول أوروبا الشرقية، فاستعاد النظام الاقتصادي الاجتماعي الرأسمالي هيمنته وانتشاره بدينامية جديدة مؤسسة على اقتصاد السوق والموجة الثالثة (ثورة المعلوماتية) وإدماج القسم الأعظم من الاقتصاديات الوطنية بالسوق الرأسمالية العالمية، بحيث أصبحت هذه الاقتصاديات أسيرة لمفاهيم السوق والمنافسة الاحتكارية التي تتحكم فيها القمم الاقتصادية العملاقة، متخطية الحدود والقيود، مستندة إلى قوى السوق وبأشراف مؤسسات العولمة الاقتصادية الثلاث، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمنظمة العالمية للتجارة خليفة (الغات).

وتبدو ملامح العولمة في الاقتصاد من خلال المظاهر التالية:

ـ الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التقنية الهائلة.

ـ تنامي دور الشركات متعددة الجنسية (عبر القومية) وتزايد أرباحها واتساع أسواقها وتعاظم نفوذها في التجارة الدولية.

ـ تزايد دور المؤسسات المالية الدولية بشكل مباشر وبخاصة في تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي في الدول النامية (التحول إلى اقتصاد السوق).

ـ تدويل بعض المشكلات الاقتصادية مثل الفقر، التنمية المستدامة، السكان والتنمية، التنمية البشرية، التلوث وحماية البيئة، والتوجه العالمين لتنسيق عمليات معالجة هذه المشكلات والتعاون في حلها.

ـ تعاظم دور الثورة التقنية الثالثة وتأثيرها في الاقتصاد العالمي (التغيرات السريعة في أسلوب الإنتاج ونوعية المنتج).

ـ بـروز ظـاهرة القريـة العالميـة، وتقلـيص المـسافات نتيجـة لتطـور وسـائل النقـل والمواصلات وزيادة الاحتكاك بين الشعوب.

ـ تطور وسائل الإعلام وتأثيرها على طبيعة البشر وتطلعاتهم وسلوكهم، واثر ذلك على اختلاط الحضارات والثقافات.

ـ تعاظم دور المعلوماتية، والإدارة، والمراقبة من إدارة نظم المعلومات.

والجدير بالملاحظة أن تجد (العولمة) جوانبها التطبيقية في كافة المجالات باستثناء مـا يتعلـق بانتقـال قـوة العمـل، ففـي الوقـت الـذي تمـارس فيـه المراكـز الرأسـمالية والمؤسسات المالية الدولية التابعة لها مختلف أنواع الضغوط لتأمين حرية انتقال السلع والخدمات والرساميل، فإننا نجدها تضع مختلف القيود والعراقيل لمنع انتقال أو هجرة قوة العمل وبخاصة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة. في حين اتصف القرنان الثامن عشر والتاسع عشر بدرجة أكبر بكثير من حرية الهجرة، فمن المعلوم أن هجرة الأوروبيين إلى الأمريكيتين والى نيوزيلندا واستراليا وجنوب أفريقيا والى الكثير من أقطار العالم الثالث المستعمرة آنذاك مثلت صمام أمان للرأسمالية الأوروبية وساهمت في الحيلولة دون حدوث تغييرات اجتماعية كبيرة فيها بسبب البطالة المتفشية وانتشار الفقر والبؤس في تلك المرحلة

عقب ما سببته الحرب العالمية الثانية من دمار، برز الاقتصاد الأمريكي كقوة مهيمنة في الاقتصاد العالمي وقد استعلمت الولايات المتحدة موقعها القوي هذا بعد الحرب لخلق حلف دولي سياسي واقتصادي على أساس مساعدة ألمانيا واليابان وفي محاولة لإحداث نمو سريع في أوروبا الغربية وفي شرق وجنوب شرق آسيا لمواجهة التهديدات السوفيتية والصينية وتحققت منذ الخمسينات مستويات عالية من النمو في تلك المناطق. وقابلتها مستويات عالية أيضاً من النمو في الاتحاد السوفيتي. ومع بداية تراجع الأداء الاقتصادي السوفيتي في أواخر الستينات، أخذ تحد اقتصادي جديد يذر بقرنيه في شرق وجنوب آسيا على شكل سلع تصديرية رخيصة الثمن ورفيعة الجودة أخذت تغرق السوق الأمريكية، وتهدد بخلق عجز

جدي في الميزان التجاري. وازدادت مشكلة الولايات المتحدة هذه بسبب ارتفاع أسعار النفط عامي 1973 و 1974 وبالصعوبات التي رافقت التحول من اقتصاد صناعي إلى آخر قائم على الخدمات والتقنية في حقل الإعلام والمعلومات. وقد استطاعت الولايات المتحدة، على الرغم من المشاكل الجدية التي واجهت اقتصادها في السبعينات والثمانينات من أن تتحمل عجزا ضخما في ميزانها التجاري وأجرت إعادة بنيان لاقتصادها، واستعادت في أوائل التسعينات المبادرة في القوة الاقتصادية. وفيما ظلت أوروبا الغربية تقاوم ارتفاع كلفة الإنتاج فيها وارتفاع البطالة وعوائق أخرى، وفيما ظلت اليابان تتخبط في ركود اقتصادي منذ العام 1990 نهضت الولايات المتحدة واستعادت تفوق حصتها في الأسواق في صناعتي السيارات والكومبيوتر المهمتين وأعادت تأكيد موقعها على أنها اكبر سوق واكبر دولة مصدرة في العالم ولعل الأهم أنها باتفاقاتها وبتفوقها في الأبحاث في حقل التقنية الرفيعة والتطور وضعت نفسها في موقع جيد يخولها الاستمرار في السيطرة على الأسواق العالمية لبرامج الحاسوب وشبكة الاتصالات العالمية (إنترنت) في مطلع القرن الحادي والعشرين

ويقول توم فريدمان الأمريكي ان مفهوم العولمة المعاصر ليست مجرد سيطرة وهيمنة والتحكم بالسياسة والاقتصاد فحسب، ولكنها أبعد من ذلك بكثير، فهي تمتد لتطال ثقافات الشعوب والهوية القومية الوطنية، وترمي إلى تعميم أنموذج من السلوك وأنماط أو منظومات من القيم وطرائق العيش والتدبير، وهي بالتالي تحمل ثقافة (غربية أمريكية) تغزو بها ثقافات مجتمعات أخرى، ولا يخلو ذلك من توجه استعماري جديد يتركز على احتلال العقل والتفكير وجعله يعمل وفق أهداف الغازي ومصالحه.

وعلينا نحن في الأقطار الإسلامية أن نقرر كيف سنواجه هذا التحدي ونحن على أبواب القرن الحادي والعشرين بأساليب يؤمل أن تكون أكثر نجاحاً من تلك التي

واجهنا بها حملة نابليون على مصر في عام **1798**، أو تلك التي قابلنا بها انهيار الإمبراطورية العثمانية عقب الحرب العالمية الأولى

مع ذلك فان موقع الولايات المتحدة القوى في الاقتصاد العالمي ليس مطلقاً لأن الاقتصاد العالمي متعدد الأقطاب فمجمل اقتصاد أوروبا الغربية أضخم من الاقتصاد الأمريكي، وكذلك اقتصاد منطقة شرق وجنوب شرق آسيا بوجه عام. كما أن الاقتصاد الأمريكي ما زال يواجه مشاكل جدية قد تهدد نموه في المستقبل ومن هذه المشاكل العجز في الميزان التجاري، وعلى الأخص مع شرق آسيا البالغ قرابة **160** مليار دولار في السنة وديون دولية متراكمة تربو على الألف مليار دولار وكانت الولايات المتحدة قد اعتمدت التسامح تجاه العجز التجاري على انه جزء من استراتيجيتها الرامية إلى تقوية حلفائها الرأسماليين عقب الحرب العالمية الثانية ولكن حجم العجز وثباته ابقيا الضغط على الدولار الأمريكي وبقي الخطر ينطوي على التسبب في انخفاض مفرط في قيمة الدولار لقد استطاع الدولار الحفاظ على مركز قوي نظرا إلى ثقة المستثمرين بالاقتصاد الأمريكي والى غياب عملة بديلة قادرة على الاستمرار ولان اقتصاديات شرق آسيا يهمها بقاء الدولار قويا لتنشيط صادراتها الا أن استمرار العجز مشفوعا بنمو الاقتصاد الصيني نموا سريعاً علماً بان الصين تصدر سلعا كثيرة إلى الولايات المتحدة. لقد أدى العجز في الميزان التجاري إلى توسع الاستثمارات الأجنبية وخصوصاً اليابانية منها في الولايات المتحدة وكذلك إلى شراء قطاعات كبيرة من الاقتصاد الأمريكي ومنها العقارات والمؤسسات الصناعية والخدماتية كما أن الدين الخارجي البالغ ألف مليار دولار والمتوجب في أكثره لليابان يفرض نزفا مستمرا على الميزانية العامة ويحول دون توظيف موارد مهمة في الاقتصاد وفي الأنشطة الإنتاجية ولئن كان بالإمكان تحمل هذا الدين نظرا إلى الناتج القومي الأمريكي الذي يربو على السبعة آلاف مليون دولار فان هذا الدين يبقي معيقا للنمو السريع .

إن للعولمة أهدافا أبعد من الربح وأبعد من التجارة الحرة والحدود المفتوحة والأسواق الحرة، إن الخطر يكمن في ما يسمى بثقافة العولمة أكثر. تروج العولمة لأربع ثورات أساسية من المتوقع أن يكون لها تأثير كبير في حياة الناس جميعا وسط تحديات هائلة. وهذه الثورات هي:-

1. الثورة الديمقراطية.

2. الثورة التكنولوجية الثالثة . أو ما بعد الثالثة.

3. ثورة التكتلات الاقتصادية وبخاصة العملاقة.

4. ثورة اقتصاد السوق وحرية التبادل التجاري، بعد قيام المنظمة العالمية للتجارة لتحل محل اتفاقيات الغات.

وفي إطار هذه الثورات وما ينتج عنها من آثار يتم بناء النظام العالمي (العولمة)، ويعتمد فيه الاقتصاد على استثمار الوقت بأقل تكلفة وعن طريق استخدام المعرفة الجديدة وتحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو التحسين السريع والمستمر في المنتجات وطرق التصنيع والدخول بها إلى الأسواق بطريقة فعالة. ولم تعد التنمية الاقتصادية تعني التغيير من وضع سيئ إلى وضع أفضل بل المهم هو الوقت الذي يستغرقه هذا التغيير.

كيف تحدث العولمة؟ وبأي طريق أو من خلال أي قنوات تتم حركة وانتقال البضائع والخدمات والأفراد ورأس المال والأفكار والمعلومات والرموز والاتجاهات وأشكال السلوك عبر الحدود؟ وما هو دور الشركات متعددة الجنسية في ذلك؟

في رأي تتم عليمة الانتشار من خلال أربع طرق متداخلة ومترابطة:

ـ من خلال التفاعل الحواري الثنائي الاتجاه عن طريق تقانة الاتصال.

ـ الاتصال المونولوجي أحادي الاتجاه من خلال الطبقة المتوسطة.

ـ من خلال المنافسة والمحاكاة.

ـ من خلال تماثل المؤسسات

ثانياً: الشركات متعددة الجنسية من أقوى قاطرات الرأسمالية باتجاه العولمة

وتعد الشركات متعددة الجنسية من أقوى القاطرات التي تستخدمها الرأسمالية في جر الاقتصاد العالمي باتجاه العولمة للأسباب التالية:–

1 . الانتشار الواسع والسريع للشركات متعددة الجنسية، حيث وصل عددها إلى حوالي 40 ألف شركة يمتد نشاطها في كافة القطاعات ويغطي القارات الخمس. وقد بلغت إيرادات اكبر 500 شركة متعددة الجنسية في عام 1996 نحو 11000 مليار دولار وهذا يشكل 44% من الناتج المحلي العالمي الذي وصل إلى نحو 23000 مليار دولار. (الوطن العربي 576 مليار) وتسيطر الشركات متعددة الجنسية على ثلث الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وثلثي التجارة الدولية في مجال السلع والخدمات.

2 . أدى الدور الأساسي الذي لعبته الشركات متعددة الجنسية في تدويل الاستثمار والإنتاج والخدمات والتجارة إلى سيادة أنماط عالمية في الإنتاج . من حيث علاقات الإنتاج وشكل ملكية وسائل الإنتاج . والتسويق والاستهلاك والاستثمار والإعلان والدعاية.

3 . يواكب العولمة أحياناً كثيرة تزايد دخول مالكي وسائل الإنتاج وارتفاع قيمة أسهم الشركات متعددة الجنسية وكذلك تزايد عدد المصروفين من الخدمة في هذه الشركات وهذا يؤكد أن لا مكان للمشاعر والمواقف الإنسانية في النظام الرأسمالي العالمي. وإذا كان هناك خيار بين الإنسانية وحيوية الاقتصاد فليس للرأسمالية سوى الخيار الثاني، الذي أدى إلى فصل 43 مليون عامل من العمل في المؤسسات الأمريكية خلال عشرين عاماً.

وأصبحت الشركات متعددة الجنسية تتحكم بالاقتصاد العالمي، تتحكم بالإنتاج وتبادله وتوزيعه وتسعيره وتيسير الحصول عليه أو منع وصوله،كذلك تتحكم باستقرار مراكز صناعته في هذا المجال الجغرافي أو ذلك، وتتحكم بانتقال رأس المال وبخلق الأزمات أو حلها انها تتحكم بعصب السياسة واعني الاقتصاد.

وتبقى مسألة في منتهى الأهمية، وهي موقف المجتمعات المختلفة من العولمة، هناك معركة كبرى أيديولوجية وسياسية واقتصادية وثقافية تدور حول العولمة، هناك اتجاهات رافضة بالكامل، وهي اتجاهات تقف ضد مسار التاريخ، ولن يتاح لها النجاح. وهناك اتجاهات تقبل العولمة من دون تحفظات باعتبارها هي لغة العصر القادم، وهي اتجاهات تتجاهل السلبيات الخطيرة لبعض جوانب العولمة، وهناك اتجاهات نقدية تحاول فهم القوانين الحاكمة للعولمة وتدرك سلفا أن العولمة عملية تاريخية حقاً، ولكن ليس معنى ذلك التسليم بحتمية القيم التي تقوم عليها في الوقت الراهن، والتي تميل في الواقع إلى إعادة إنتاج نظام الهيمنة القديم، وتقديمها في صور جديدة. وهذه الاتجاهات برزت في أوروبا وفي فرنسا على وجه الخصوص. من خلال الموقف الرافض للحزب الاشتراكي الفرنسي، والذي تبلور بشكل خاص في تقرير الحزب الصادر في **3** نيسان/أبريل عام **1996** بعنوان: (العولمة وأوروبا وفرنسا) وهو يتضمن أعنف نقد للعولمة الأمريكية، فضلاً عن ذلك، بدأت تتصاعد داخل الولايات المتحدة الأمريكية نفسها حركات فكرية مضادة للعولمة، لم تقنع بالنقد التفصيلي لكل جوانب العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية ولكنها . أبعد من ذلك . تحاول أن تقدم البديل، ولعل ابلغ ما يعبر عن هذه الحركات النشطة حالياً الكتاب الذي حرره جيري ماندر وإدوارد سميث عام **1996** وعنوانه: (القضية ضد الاقتصاد الكوني ونحو تحول إلى المحلية) وهو يحتوي على اكثر من أربعين دراسة متعمقة.

رابعاً: العولمة الاقتصادية والأقطار الإسلامية

تمثل العولمة التي يشهدها الاقتصاد العالمي تحدياً خارجياً وخطيراً للبلدان الإسلامية واقتصادياتها. بالعالم الإسلامي مراقب ومهدد في نفس الوقت، يعيش مرحلة من التناحر والتآكل والتهميش فاقداً لآية استراتيجية اقتصادية سياسية ديناميكية للدفاع أو للهجوم. أن عمليات الضغط والإضعاف التي تستهدف وطننا الإسلامي من اجل زعزعة استقراره وتعطيل مؤهلاته حتى لا يبقى أمامه سوى الاندماج السلبي في آليات

العولمة وبالصيغة التي يعرفها الأقوياء تحت اسم التدويل الشامل للاقتصاد أو (العولمة الاقتصادية)0

ما زال الجدل قائماً بن ثلاثة تيارات فكرية متقابل حول ظاهرة العولمة وأثرها الاقتصادي على بلداننا الإسلامية فيرى التيار الأول أن العولمة أمر طيب ومفيد على وجه العموم. ذلك لأننا سنستفيد من التقدم التكنولوجي المتسارع ومن تكامل الاقتصاد العالمي الذي ربما يقدم فرصة لم يسبق لها مثيل للتخلص من الفقر ومنح ملايين البشر حياة أفضل. بالرغم من أن العولمة ستؤدي حتماً إلى خسارة الأقطار الإسلامية لبعض سادتها في توجيه اقتصادياتها كما تريد. ويدافع عن هذا التيار/ مؤسسات العولمة الثلاث والولايات المتحدة الأمريكية وبعض رجال الأعمال والتكنوقراط.

أما التيار الثاني فهو يرى أن العولمة أمر واقع ونتيجة موضوعية لتطور قوى الإنتاج في الرأسمالية والتقدم العلمي والتقني، وتقود إلى مزيد من التشابك والاندماج بين الاقتصادات المختلفة ألا أن هذه العولمة بأبعادها الحالية تثار حولها ملاحظات وانتقادات جديدة وجدية أهمها أن مكاسبها تطال عدداً قليلاً من الدول عدد سكانها لا تتجاوز 20% من إجمالي سكان العالم. في حين سلبياتها تطال معظم البلدان النامية وتؤدي إلى زيادة مشاكلها الاقتصادية وتعيق عملية التنمية فيها. ويتبنى هذا التيار بعض المفكرين في بلدان العالم الثالث وبعض القوى اليسارية والاشتراكية في الدول الرأسمالية.

التيار الثالث يرى أن العولمة هي أحد شرور النظام الرأسمالي العالمي، لأنها تسعى إلى تعويض اقتصادات الدول الرأسمالية المتقدمة عن انكماش أسواقها الداخلية، وذلك بنقل المزيد من عمليات الإنتاج بكاملها (وبخاصة الصناعات القذرة) من المراكز الرأسمالية الرئيسة إلى البلدان النامية مع الاحتفاظ بقيادة العملية الإنتاجية في العالم، فالرأسمالية عن طريق العولمة تحاول حل مشاكلها الاقتصادية بتصديرها إلى بلدان العالم الثالث. وهذا بدورة يؤدي إلى زياد الأغنياء غنا والفقراء فقرا يتبنى

هذا التيار معظم القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية التي تعلم درجة الفقر وسوء التغذية والبطالة والأمراض المنتشرة والتبعية، والنهب المستمر لخيرات بلدان العالم الثالث عن طريق الشركات متعددة الجنسية والتبادل التجاري غير المتكافئ.

1. أهداف العولمة الاقتصادية ونتائجها المستقبلية في الأقطار الإسلامية:

في ظل العولمة ظهرت بيئة ضاغطة تتراجع فيها مهمات الدولة في الأقطار الإسلامية لتصبح منحصرة في مجرد التسيير الإداري اليومي لسياسات وبرامج مفروضة من مؤسسات العولمة الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمنظمة العالمية للتجارة ومؤسسات مالية دولية أخرى مثل هيئة المعونة الأمريكية وطبقاً لشروط ومتطلبات الشركات متعددة الجنسية حتى تستثمر في الأقطار الإسلامية (وبعبارة أخرى فإن المهمة الملقاة على الدولة في الأقطار الإسلامية وغيرها أضحت مجرد إدارة للازمة أو سياسة إدارة الأزمات. ذلك أن إدارة الأزمة الاقتصادية تشير من وجهة النظر الرأسمالية، إلى أهمية تجنب تصاعد تراكم الفائض الهائل والمتنامي للرأسمال غير المستثمر، أو الذي يمكن استثماره، في عملية توسيع النظام الإنتاجي وهذا يعني أن سياسات تحرير التبادل التجاري والتدفقات العالمية لرأس المال والنسب العالية للفوائد وتنامي الديون الخارجية، ما هي الا أساليب ووسائل ابتكرها النظام الرأسمالي العالمي بهدف الحيلولة دون فشل هذا النظام ولو كان ذلك على حساب البلدان النامية).

ويمكننا تحديد أهم الأهداف والنتائج التي تحصل عليها الأقطار الإسلامية في ظل العولمة وفقاً لما يلي:

1 . في ظل تعدد أنماط الإنتاج في كافة الأقطار الإسلامية (نمط الإنتاج الرأسمالي، نمط الإنتاج ما قبل الرأسمالي، نمط الإنتاج غير الرأسمالي) فان العولمة تهدف إلى تصفية أنماط الإنتاج غير الرأسمالية وتصفية شروطها لصالح سيادة نمط الإنتاج الرأسمالي وحده وشروطه.

2 . في ظل التزايد السريع لعدد السكان في الأقطار الإسلامية فيجب أن يظل هذا الحجم الكبير من الكتل البشرية يعمل وينتج ويستهلك في ظل شروط رأسمالية كلاسيكية أو شبه كلاسيكية.

3 . تهدف العولمة إلى تحويل كل المنتجين المباشرين في الأقطار الإسلامية إلى العمل المأجور، أي جعل دخولهم تعتمد على السوق فقط مع التراجع السريع للترتيبات الاجتماعية والقانونية والعرفية التي كانت تضمن للفرد حقا في دخل ما بمعزل عن اعتبارات السوق.

4 . ستؤدي العولمة حتماً في الأقطار الإسلامية إلى تزايد البطالة بجميع أشكالها وأنواعها لان التحول في شكل ملكية وسائل الإنتاج لصالح الملكية الخاصة سيؤدي إلى أن الطلب على قوة العمل في ظل العولمة ستكون اقل بكثير من عرض قوة العمل.

5 . من المتوقع أن تؤدي العولمة إلى تعميق التخلف الاقتصادي في الأقطار الإسلامية فقدان الترابط بين قطاعات الاقتصاد الوطني (حيث يصبح ارتباط قطاع الفوسفات في بلد ما بالمركز أقوى بكثير من ارتباطه بقطاع النفط مثل في البلد ذاته، وهو القطاع الذي يرتبط بدوره بالسوق العالمية للنفط بالمراكز أكثر من ارتباطه بقطاع الزراعة المحلي وفي البلد نفسه).

6 . سيكون من نتائج العولمة تصدير الصناعات الأكثر تلويثاً للبيئة من المركز إلى الأقطار الإسلامية وتصدير الصناعات التي تتطلب كثافة عالية في اليد العاملة بدلاً من الكثافة العالمي لرأس المال.

7 . سترتفع فاتورة الغذاء المستورد للأقطار الإسلامية، بسبب تحرير التجارة في المواد الغذائية وإلغاء سياسات الدعم للصادرات في دول المركز.

8 . سيكون الميل إلى تراجع الصناعات التحويلية في الأقطار الإسلامية بسبب عدم قدرتها على المنافسة، بسبب اعتمادها على السياسات الحمائية لفترة طويلة من الزمن.

9 . من المتوقع تراجع أهمية النفط الإسلامي وذلك لان أهمية النفط الإسلامي مرتبطة بمدى حاجة دول المركز الرأسمالي لهذا النفط. وربما يتم اكتشاف بدائل للنفط بسبب التقدم العلمي السريع والهائل.

أدى انتشار نمط الاستهلاك الغربي في الأقطار الإسلامية إلى استنفاذ مواردها المالية وتشويه بنية الطلب في هذه البلدان وبخاصة الطلب الفعال والكبير للشرائح الغنية التي تتميز بشراهتها لاقتناء كل ما هو مستورد وكل ما هو غالي الثمن. فالمظهرية الزائفة والإنفاق التفاخري لدى معظم هذه الفئة الاجتماعية متفشية بين الرجال والنساء سواء بالنسبة لشراء آخر صرعات (موضة) الملابس المصنوعة في الغرب أم اقتناء أحدث موديلات السيارات وأجهزة الاتصال وأجهزة (الكومبيوتر) الحاسوب وأدوات التسلية وتكديس السلع الاستهلاكية الكمالية غالية الثمن في مختلف أركان المنزل. ونجد في بعض الأسر أن كل فرد فيها يمتلك جهاز كمبيوتر أو جهاز تلفزيون في غرفته وأحياناً هاتف وأجهزة تسلية أخرى.

2. كيف نواجه العولمة الاقتصادية في الأقطار الإسلامية:

ينظر العالم إلينا اليوم كأمة إسلامية واحدة لها حضارة عريقة ورغبة في بناء مستقبل أجيالها. ولابد من التكتل الاقتصادي الإسلامي لمواجهة التكتلات الاقتصادية العالمية العملاقة بدلا من تكريس السياسات القطرية الضيقة. ولابد من اغتنام الفرصة لوضع أسس التعاون الاقتصادي الإسلامي للدخول في النظام العالمي الجديد (العولمة)، ونحن ندخل الألفية الثالثة للميلاد يمكننا الإشارة إلى عدد من الإجراءات التي بواسطتها يمكن مواجهة العولمة:

- دعم الإصلاحات الاقتصادية في الأقطار الإسلامية وتأهيل الاقتصاد الإسلامي للدخول في القرن الحادي والعشرين ضمن التكتلات الاقتصادية العالمية العملاقة.

- قيام سوق إسلامي لرأس المال وحركته في إطار الأقطار الإسلامية، وضع إطار قانوني وتشريعات جديدة تتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية.

- حرية انتقال عناصر الإنتاج والإنتاج وقوة العمل والأشخاص ورأس المال فيما بين الأقطار الإسلامية إضافة إلى حرية التملك والإرث.

- توحيد السياسات النقدية والمالية والجمركية والنقل والترانزيت والتجارة الخارجية.

- خلق مرصد إسلامي اقتصادي اجتماعي مهمته تقييم واقتراح السياسات الاقتصادية الإسلامية، وتحديد الاختلافات وعوامل تلافيها. وهذا يتطلب خلية استشارية تضم الخبراء الإسلاميين تكلف بالتفكير في السياسات الاقتصادية الإسلامية في ظل المتغيرات الدولية. ويمكن أن يكون للأقطار الإسلامية دور هام في إنجاز مثل هذا الأمر.

- لابد من استشراف آفاق المستقبل ووضع تصور مستقبلي لموقع الأقطار الإسلامية في المحيط الإقليمي والدولي وتصور مفهوم محدد للأمن الإسلامي وتوقع مدى إمكانية قيام السوق الإسلامية المشتركة وما يرتبط بها من قضايا الحماية والدعم والمنافسة والحرية الاقتصادية.

وضع إستراتيجية بناء القدرة التنافسية والتي تعد من أهم عناصر الإستراتيجية العليا للتنمية الشاملة في الأقطار الإسلامية.

*** الارتقاء بالقدرات البشرية على مستوى الأقطار الإسلامية.

ويمكن أن يكون الدرس الذي تقدمه التجربة الصينية في تعاملها مع العولمة درساً هاماً بالنسبة لجميع الدول النامية والأقطار الإسلامية خاصة. إذ تمكن هذا البلد من إطلاق عملية التنمية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي فنجح، واعتمد على إمكاناته وطاقاته الذاتية بالدرجة الأولى، كما حاول إصلاح بني اقتصاده الاشتراكي من دون أن يدمرها فأصلح وأراد أن يتعامل مع العولمة بعقل مفتوح ومن موقع قوة الاقتصاد الصيني فأضحت سوقه جاذبة للاستثمارات الخارجية الخاصة والعامة.

إن عالم المستقبل هو عالم التكتلات الاقتصادية، عالم الشركات والاستثمارات الكبرى، عالم التقانة والمعلوماتية، عالم الإدارة القادرة والقرار النافذ. لذلك يتوجب على الأقطار الإسلامية أن تخطو خطوات حاسمة في استمرارية لا رجعة فيها لتحقيق هدف التكامل الاقتصادي الإسلامي والوحدة الاقتصادية الإسلامية التي بدونها لن

يستطيع الإسلام بناء اقتصاد إسلامي قادر على البقاء والمنافسة في عالم الاقتصاد المعاصر.

---

1 . إسماعيل صبري عبد الله، الكوكبة الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية.

2 . انظر دراسة أحد ابرز علماء السياسة الأمريكيين جيمس روزناو، ديناميكية العولمة نحو صياغة عملية، قراءات إستراتيجية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام القاهرة 1997 نقلاً عن السيد يسين المصدر السابق ص7.

3 . أنظر د. محمد الأطرش، العرب والعولمة: ما العمل؟ ورقة مقدمة إلى ندوة (العرب والعالم) نظمها مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 18 . 20 كانون الأول 1997، نشرت في مجلة المستقبل العربي العدد 229 آذار 1998، صص 101 . 102.

4 . رمزي زكي، ظاهرة التدويل في الاقتصاد العالمي وآثارها على البلدان النامية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت 1993.

5 . د. علي علي حبيش، العولمة والبحث العلمي، ملحق الأهرام الاقتصادي، العدد الصادر بتاريخ 1 ديسمبر 1998 ص18.

***تحديات العولمة ودور الموارد البشرية :-

الأزمة المالية الحالية ، والتي اجتاحت منطقة شرق آسيا منذ يوليو عام 1997 وانتشرت بعد ذلك إلى روسيا والبرازيل ، هي واحدة من أكثر التحديات الملحة التي تواجه البلدان والشركات في اليوم العالمي للبيئة الأعمال التجارية. تمثل العولمة في جعل هيكلية العالم تتميز بالتدفق الحر للتكنولوجيا والموارد البشرية عبر الحدود

الوطنية ، فضلا عن انتشار تكنولوجيا المعلومات) وسائل الإعلام المتقدمة والمتغيرة على الدوام ، وبيئة أعمال تجارية تنافسية. اثنين من القيود الرئيسية التي لوحظت في معالجة القضايا التوأم من الردود على الأزمة الاقتصادية الآسيوية والتغطية من المؤلفات عن العولمة. في حين أن استجابة الأزمة ركز على جوانب الاقتصاد الكلي ، وهذه الورقة هي محاولة لمعالجة هذه القيود حيث أن العنصر البشري هو مفتاح في عصر العولمة الجديد والهدف الأساسي من هذه الورقة هو تقديم الإطار ألمفاهيمي للإدارة الفعالة للموارد البشرية باعتبارها استجابة لتنامي تفاعل العولمة وأداء الأعمال. حيث ان هناك ثلاث حجج مركزية مصنوعة في هذه الورقة ألا وهي –:

(**1**) إن التغيرات التي تحدث في بيئة التجارة العالمية غالبا ما تكون مصحوبة بتغييرات تكميلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى استغناء بعض الشركات عن العنصر البشرى ويرجع ذلك إلى سوء الإدارة من الناس بدلا من المشاركة فى تفعيل استخدام النظم التقنية والحديثة 0

(**2**) إن هذه المنظمات قد حققت مستويات منخفضة نسبيا في تنفيذ إستراتيجية وفاعلية الموارد البشرية عن طريق الممارسات الإدارية وبالأخص في البلدان النامية مثل نيجيريا التي لم يتم كشفها للتحديات والفرص التي تتيحها العولمة.

(**3**) عدم قدرة إدارة الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة ، بحيث يجب أن تتضمن المنظمات الكفاءات من الموارد البشرية ذات الصلة لتنفيذ مثل هذه السياسات والممارسات الإدارية

المبحث الثالث : إدارة الوقت

أورد الباحث المتخصص في شؤون التنمية الذاتية والتطوير المغربي توفيق الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره و لا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال و محاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج

وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد و قد لخص دراكر Drucker كما أوضح الجريسي تعريف إدارة الوقت بقوله "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات و أن المدير الفعّال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مُهماته و أعماله و أن الوقت يُعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخرو قد قلنا من قبل أن الوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخاره أو تعويضه أو تأجيله وبالتالي ندرك اختلافه عن بقية الموارد البشرية و الطبيعية و المادية. لذا من الممكن إيجاز تعريف إدارة الوقت بعبارة أخرى أنه الاستخدام الجيد و الصائب للوقت المحدد و المسموح به لتحقيق غايةٍ ما. تعريف آخر لإدارة الوقت أورده الدكتور الخضيري بأنها "علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت, هي علم استثمار الزمن بشكل فعّال, و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال و هي إدارة عنصر متاح للمشروع, فإذا لم نُحسن إدارته فإننا لن نُحسن إدارة أي شيء. لذا لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت

في حياتنا العلمية و العملية. فالوقت قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود أو قيود و هو كأصل ثمين Asset كما يقول الدكتور الخضيري كان سبباً في تقدم غيرنا اكتسابه المهارات في كيفية إدارة هذا الوقت و عدم هدره إن عدم إدارة الوقت جهلاً أو عمداً هي أحد أسباب تأخر العرب و المسلمين في قضية التنمية التي يطرحها كثيرٌ من علماء و مفكري العرب. أن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت فنحن بحاجة إلى نظرية عربية متكاملة لإدارة الوقت لزيادة فعالية المديرين في استغلالهم للوقت و تعميق إحساسهم بالثروة التي في أيديهم و باختصار يمكن القول إن المدير الفعّال كما وضح الجريسي هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته, و يوزعه التوزيع الفعّال على تخطيط الأنشطة المستقبلية(وقت إبداعي), و تحديد الأنشطة اللازمة لأداء تلك الخطط(وقت تحضيري), و الوقت اللازم للقيام بعمل ما(وقت إنتاجي), و وقت للقيام بالمراسلات اليومية و الروتينية (وقت روتيني), و بعد هذا العرض عن أهمية إدارة الوقت, يظهر جلياً لنا أن الإدارة

ما هي إلا تحقيق هدف, و تحقيق الهدف يحتاج إلى وقت. فالتخطيط يحتاج إلى وقت و كذلك التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات و بذلك نرى أن الوقت أحد العناصر الهامة و الأساسية المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة, فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت و توقيت مناسب و كل وقت يحتاج إلى إدارة و تخطيط, هذه معادلة بسيطة وجب علينا معرفتها و إدراكها و بالأخص القائمين على شؤون الإدارة.

مهارات إدارة الوقت :-

- التخطيط
- التنظيم
- تحديد الأولويات
- التوجيه
- المتابعة

***الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

قسّم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسمان:

***الوسائل التقنية

مثل الحاسبات الآلية,أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي, الهاتف الجوال,آلات تصوير المستندات,أجهزة الفاكس و الماسح الضوئي,الانترنت والبريد الالكتروني, المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أُحسن استخدامه فإنه يفيد و يفعّل عملية إدارة الوقت. فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة و قد يكون لص الوقت, وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع و الجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة, و كذلك الانترنت و البريد الالكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات و بالتالي تقليص الوقت.

أخيراً و ليس آخراً الحاسب الآلي. يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة

أعمال بشكل سريع و دقيق أكثر مما يقوم به الموظف العادي0 فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين, فهي قد توفر الكثير من الوقت و قد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية . إن هذا الكلام لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال هذه. ففي دراسة قام بها الوقيان تبين من خلالها عدم استخدام العينة المختارة للأدوات التقنية مقارنة بالدول الأخرى. يقول الوقيان "وتعرضت الدراسة لتنظيم تنفيذ الأنشطة ورتابتها حيث اتضح الاهتمام الكبير للكويتيين بمراقبة مرور الوقت الفيزيائي في أثناء تنفيذ الأنشطة باستخدام الساعات الخاصة التي يمتلكها الغالبية, أو بمراقبة ثلاثة أرباع العينة للوقت من خلال ساعات الحائط. وتبين كذلك أن تنظيم الكويتيين لوقتهم هو تنظيم عام يعتمد بدرجة كبيرة على الذاكرة والتخطيط العقلي بدلا من التخطيط الرسمي المكتوب ويفتقر إلى الدقة الملحوظة في التنظيم بالساعات, وتحديد مواعيد بداية النشاط ونهايته كما هو ممارس في مفكرات تنظيم الوقت الشائعة بين مواطني الدول الصناعية"(**324**). لذا توضح هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط و أهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط و لا تفريط.

**الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية)

مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام, و إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية, الذاكرة الشخصية للمدير و تطبيق التفويض فمزايا التفويض عديدة منها زيادة الفاعلية في العمل,و إعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام الكبرى و تحقيق السرعة و المرونة و توفير الوقت إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري قد لا ينجح إذا لم يُعد إعداداً سليماً, بل على العكس قد يثير الفوضى و الإرباك في العمل الإداري و بالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة الوقت و بالتالي وجب الاستخدام السليم له ولا تقتصر إدارة الوقت على مفهوم مرور الزمن بل يعتمد

أيضا على آفاق الوقت (Time Horizon) الذي يعيشه الإنسان. وقد اجريت دراسة على الكويتيين للتعرف على تحليل مقياس المجال الزمني فاشارت الدراسة الى أن الكويتيين يفضلون عموما الأحوال المعيشية في الوقت الحاضر، يليه الوقت الماضي يأتي أخيرا الوقت في المستقبل" كما تبين أن" الكويتيين ليس لهم منهج واحدا في قضاء أنشطتهم في حيز الوقت، ويعتبرون مزيجا من" الأحاديين وهم من يفضلون القيام بعمل واحد فقط في كل حيز زمني، و"المتعددين وهم يفضلون قضاء عدة أعمال في نفس الوقت أو يرغبون في العمل الجماعي لتوفير الوقت

- إدارة الوقت من منظور إسلامي:

الوقت من أصول و أهم النعم التي أنعم الله بها علينا. و لأهمية الوقت في القران الكريم ورد ذكره عدة مرات فقد أقسم الله بالوقت قال القرآن ﴿وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى وَ النَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ و قال أيضاً ﴿وَالعَصْرِ إنَّ الإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾, وهناك قولاً للعلامة الأستاذ الدكتور يوسف القرضاوي أنه من المعروف لدى المفسرين, أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه, فذلك ليلفت أنظارهم إليه و ينبههم على جليل منفعته و يقول المصطفى عليه الصلاة و السلام {نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ }, يقول الجريسي "فمن صح بدنه و تفرّغ من الأشغال الشاقة و لم يسعى لاستثمار هذه الصحة و الفراغ لتحقيق أهدافه التي تعينه على الدنيا و الآخرة و ترقى به إلى مدارج الفائزين فهو كالمغبون تماماً هاتان النعمتان من أعظم نعم الله على عباده أورد رسولنا عليه الصلاة و السلام تقسيماً رائعاً للوقت حيث يقول مما رواه عن صحف إبراهيم عليه السلام (على العاقل ما لم يكن مغلوباً على أمره–أن تكون له ساعات, ساعة يناجي فيها ربه, و ساعة يحاسب فيها نفسه, و ساعة يتفكر فيها في صنع الله, و ساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم و المشرب), أليس هذا هو تنظيم الوقت الذي يتشدق به علماء

الإدارة اليوم. وقد ذكر الرسول صلى الله علية وسلم حديث ابن عباس قال :
قال رسول الله لرجل وهو يعظه (اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناءك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك) فقد لخص النبي في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم الإدارة في كتب عدة فهو من جوامع الكلم إذ تحدث عن أهمية الوقت والمبادرة إلى استثماره واغتنام قوة الشباب وفرص الفراغ في العمل الصالح المثمر وحذر من خمس معوقات لاستثمار الأوقات كل ذلك في عبارات وجيزة لا تبلغ العشرين كلمة وهو ماجاء فى قول الله عز وجل في معرضه لقصة يوسف عليه السلام مع عزيز مصر و تأويل رؤياه, من أن ما فعله يوسف في تفسيره لرؤية الملك هو وضع خطة زمنية بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج و تخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منه في سنوات الجدب أما تحديد الأهداف فيقول الله عز وجل﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدى أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ فهنا تبرز أهمية تحديد الهدف و التنظيم الهرمي و توزيع المهام فقد أشار إليها القرآن كما جاء فى قول الله تعالى﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾, أي ليكون كلٌ مسخر لخدمة الآخر في ما يخصه والرسول عليه الصلاة و السلام قد مارس التفويض حينما أرسل معاذ بن جبل إلى اليمن داعياً و أسامة بن زيد قائداً في غزوة مؤتة و الكثير من المهام التي كان عليه الصلاة و السلام يوكل إلى صحابته أدائها. يقول الدكتور الخضيري في كتابه الرائع "لكم يدهشني ما وصل إليه حال المدير العربي رغم زخم رصيده من الأحداث التي مرّ بها, و من العبر و الحقائق المستمدة من التجارب الممتدة و رغم الحِكم و خلاصات التجارب و تحريض القيم الحميدة التي تركها له التراث العربي و الإسلامي الهائل و الذي يجد الباحث فيه مصدراً خصباً لتعاليم إدارة الوقت, من ذلك نصاً من كتاب

طاهر بن الحسين لابنه عبد الله عندما ولاّه المأمون الرقة و مصر (و افرغ من يومك و لا تؤخره لغدك, و أكثر مباشرته بنفسك, فإن لغد أموراً و حوادث تنهيك عن عمل يومك الذي أخرّت, و أعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه, فإذا أخرّت عمله أجتمع عليك عمل يومين, و إذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك, و جمعت أمر سلطانك)"

د . توفيق الجريسى – إدارة الوقت – مجلة العلوم الإدارية – **2004**

المبحث الثالث : الديكام وأثرة على العنصر البشرى

مفهومة: هو احد المناهج الحديثة في توصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية وهو بمثابة خريطة واحدة مختصرة للمهارات والمعارف والقيم الوظيفية التي على الموظف امتلاكها ليؤدي وظيفته بالشكل المطلوب وعلى الوجه الأكمل ولخلق عمالة المعرفة وتنميتها والاحتفاظ بها وهذا ما يحتم علينا إعادة تقييم الوظائف والمهام والعاملين لمواكبة التطورات الحاصلة على الصعيدين المحلى والعالمي

إن العلاقة بين التدريب و تنمية الموارد البشرية تعد من القضايا التي خطيت بقدر بالغ من كتاب التنمية الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية. وارتبط تحليل هذه العلاقة

استناداً إلى الأدوات التحليلية للفكر الإنساني بكثير من المتغيرات المتصلة بعائد الاستثمار البشرى ومعدلات التنمية المحققة والعدالة التوزيعية لثمار تلك التنمية. كما ارتبطت بالعائد الفكرى المتمثل فى توفير القدرة على تطوير الإدارة و قواعد البحث والتطوير و نحوها .ويمثل التدريب إحدى الحلقات الأساسية لنماذج تخطيط القوى العاملة و تطوير أدائهم ، كما يعتبر هذا التدريب مكونا أساسياً لدليل التنمية البشرية (HDI) الذي يقوم بحسابه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) لمجموعة البلدان النامية فى تقريره السنوي **Human Development Report [1]**.

وبالرغم من تعدد الموضوعات التي ارتبطت بتحليل هذه العلاقة كما أشرنا إلا أنها لم تنصرف إلى تحليل العلاقة بين الواجبات الوظيفية للمهن والمحتوى المعرفي و المهارى و القيمى لها. كما لم تدخل التدريب كمكون أساس فى العلاقة بين العملية التأهيلية للمورد البشرى و بين كفاءة تلك الموارد البشرية أو إنتاجيتها.وقد أدركت الدول المتطورة فى شرق آسيا هذه الحقيقة . فعمدت كل منها إلى تحقيق الربط المباشر بين سياسات التنمية الموجهة لموظفيها وبرامج التدريب لهم. مثال ذلك ما يقوم به مجلس التخطيط الاقتصادي فى كوريا الجنوبية " **Economic Planning** " أو مجلس التدريب المهنى **Vocational Training Council** " " فى هونج كونج حيث هناك اعتمدت آلية عرفت (بالديكام **DACUM**) .و يمثل نظام الديكام آلية فاعلة لإعداد وتصميم النظام الإدارى المتكامل ابتداء من إعداد الهيكل التنظيمى للمؤسسة المبنى على رسالتها وغاياتها مروراً بالتوصيف الوظيفى وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم هذه البرامج للعاملين فيها وانتهاء بتقييم مستوى الخدمات التى تقدم منها للمتعاملين معها.

وفيما يلى يتم توصيف هذه الآلية تفصيلاً لتوفير الإحاطة بالفلسفة التى تنطلق منها والمنطلقات التى ترتكز عليها ومكوناتها ومتطلبات تطبيقها :

الجزء الثاني :الديكام: المفهوم و الآلية

أولا : ما هو الديكام؟

إن كلمة الديكام DACUM هى تجميع لمكونات العبارة : A Developing Curriculum وتعنى: تصميم المنهج وتشير إلى إمكانية استخدامه فى عمليات بناء وتصميم البرامج التدريبية بمكوناتها المختلفة.

وتقوم فلسفة الديكام على:

= أن العاملين فى الوظائف المختلفة هم أقدر من غيرهم على وصف ما يقومون به من مهام وبكل دقة

= و أن تعريف الوظيفة التعريف الدقيق ينبغي أن يتضمن وصفاً للواجبات والمهام المرتبطة بها

= و أن كل المهام يتطلب إنجازها معلومات ومعارف ومهارات وأدوات وقيم وسلوكيات محددة.

و على هذا فإن أسلوب الديكام تمثله ستة مضامين او اركان أساسية هى :

الأول : إنه أسلوب علمى يأخذ بالآليات الموضوعية فى جميع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحليل الموضوع قيد البحث.

الثاني : يعتمد على إيجاد بيئة بحثية فنية يتم من خلالها رسم خريطة بالغة الدقة والتفاصيل للموضوع قيد الدراسة.

الثالث : يتم من خلال هذا الأسلوب تجميع البيانات والتجارب من الأطراف المعنيين ، من خلال ما يسمى بورش الديكام **DACUM WORKSHOPS** ، وتنظر إلى المشاركين على أنهم الخبراء فى الموضوع قيد الدراسة.

الرابع : تبنى عمليات التجميع والتبادل والتمحيص لهذه التجارب على المناقشة الجماعية والعصف الذهنى (**Brain Storming**) للأطراف أصحاب العلاقة.

الخامس : لا يلغى أسلوب الديكام الأساليب الأخرى المستخدمة فى تجميع المعلومات كالاستبيانات العلمية الموضوعية **Questionnaires** ، والمقابلات الشخصية **Interviews Personal** والملاحظة **Observation** ، بل يوظفها لدعم البيانات المجمعة.

السادس : بناء على ذلك، يتم تصميم وبناء الصورة المتكاملة للموضوع قيد الدراسة من خلال التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات.

ثانيا : مسلمات الديكام :

يقوم أسلوب الديكام على المسلمات الثلاث التالية :

1. أن الأشخاص والأطراف المشاركة هم خبراء فى الموضوع قيد الدراسة ، مع اختلاف درجة ونوعية خبراتهم وتجاربهم.
2. يتم فى ورش الديكام استخلاص البيانات والمعلومات المطلوبة للموضوع قيد للدراسة.
3. لكل مؤسسة قيم ومفاهيم واتجاهات لا يحددها بدقة إلا الأطراف ذووا العلاقة بالموضوع قيد الدراسة ، ويمكن التعرف عليها من خلال هذه الورش.

ثالثا : عناصر الديكام :

يعتمد الأسلوب بشكل رئيسي على الورش التى تعقد ، والتي تتكون عناصرها من الآتي

1. المنسق : **Coordinator** :

وهو شخص يتم اختياره شريطة أن يمتلك مهارات التنسيق بين الأطراف المختلفة والمتنوعة ذات العلاقة بالعنصر قيد الدراسة والبحث ، ويقوم بدوره بالإعداد لورش الديكام والتأكد من توفر جميع المتطلبات الإدارية والفنية للورشة.

2. لجنة الديكام DACUM Committee :

وهى لجنة يتم اختيارها بشكل دقيق بحيث يغطى أفرادها العنصر أو العناصر قيد الدراسة والبحث ، و يتم توجيه هذه اللجنة إلى النقاش والعصف الذهني لطرح البيانات والمعلومات ومناقشتها وتمحيصها.

3. الميسر Facilitator :

وهو الشخص الذى يدير ورشة الديكام ، ويتميز هذا الشخص بمهارة إدارة حلقات النقاش والعصف الذهني ، وتتطلب مهمته كذلك القدر الكبير من الملاحظة واستخلاص الأفكار وطرحها للنقاش ، ويتجنب بدوره التأثير على المشاركين فى النقاش .

4. المسجل Recorder :

ويقوم بدوره بتسجيل جميع النقاط والأفكار ونتائج المناقشات التى تدور فى ورش الديكام، ويسهل بدوره عملية متابعة المشاركين فى الورشة لبنود ومواضيع الحوار والنقاش.

5. لجنة الخبراء Consultant Committee :

وهى لجنة يتم اختيار أفرادها بشكل دقيق بحيث يمثلون حصيلة متراكمة من الخبرات فى موضوع وعنصر ورشة الديكام ، وتعرض عليهم خلاصة النقاشات والاستنتاجات التي يتم التوصل إليها لإبداء آرائهم واقتراح أية إضافات أو تعديلات.

رابعا : النظام الإداري المتكامل باستخدام الديكام:

يتكامل بناء النظام الإداري من خلال إعداد وتصميم عناصره السبعة، وذلك باستخدام أسلوب الديكام، وتختلف المؤسسات فى مدى توفير هذه العناصر ضمن بنائها القائم حالياً.بناء عليه ... فإن هذه العناصر يمكن الأخذ بها متكاملة ، أو يمكن اختيار بعضا منها ، وذلك حسب المرحلة ومتطلبات المؤسسة موضع التطوير. و سنسرد العناصر السبعة أدناه مجموعة ، ثم نفصل أكثر فيما يتعلق بعنصر التوصيف الوظيفي باعتباره موضع الحديث فى هذا البرنامج .

و هذه العناصر السبعة هي :

1- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة Organizational Structure :

بحيث يستخدم أسلوب الديكام فى تصميم هيكل تنظيمي جديدة لمؤسسة حديثة الإنشاء، أو هيكل تنظيمي لوحدة عمل أو قطاع ضمن المؤسسة . كما أنه يمكن استخدام الديكام فى تطوير الهياكل التنظيمية القائمة.

2- التوظيف الوظيفي Job Description :

بحيث يتم استخدام أسلوب الديكام فى إعداد توصيف وظيفي متكامل لعدد معين أو لكل الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ، أوضمن وحدة عمل معينة داخل المؤسسة ، وهذا التوصيف يتضمن : المسمى الوظيفي – الرمز الوظيفي المناسب– موقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي– التبعية الإدارية – الجهات التى يشرف عليها شاغل الوظيفة – والواجبات **Duties** – والمهام المتفرعة منها **Tasks** ، والإجراءات **Steps** الخاصة بالقيام بالواجبات ، والاتجاهات والقيم **Attitudes and Values** هذا بالإضافة إلى المؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة.

3- الإجراءات والسياسات Policies and Procedures :

ويتم استخدام الديكام للتعرف على السياسات والقواعد الإدارية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة ، وكذلك الإجراءات المتوقع الالتزام بها ضمن وحدات العمل المختلفة ، وذلك وفقا للغايات والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

4- إعداد وتصميم نظام تقييم الأداء Performance Evaluation :

وهذا العنصر الثالث من عناصر النظام ، يتم استكماله من خلال تصميم نظام متكامل لتقييم أداء الموظفين بجميع وظائفهم الإدارية والفنية ، ومستوياتهم الوظيفية التنفيذية والإشرافية ، والذي يتم بناؤه على التوصيف الوظيفي، ووفق الفلسفة الإدارية التي ترغب المؤسسة في تبنيها (الإدارة بالأهداف – الإدارة بالنتائج – الإدارة بالإنجازات).

5- تحديد الاحتياجات التدريبية Training Needs :

ويأتي هذا العنصر الرابع والذي له أهمية كبيرة للمؤسسات ، نظراً لما يكتنف هذا العنصر من الكثير من المتغيرات والمستجدات ، لذلك يعتبر أسلوب الديكام من الأساليب المتطورة فى تحديد نوعية ومستوى البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين ، سواء كانت هذه البرامج تأهيلية للموظفين الجدد ، أو تطويرية للمستمرين فى أعمالهم ووظائفهم ، وأسلوب الديكام يحقق الترابط بين التوصيف الوظيفي ، ومتطلبات هذه الوظائف من البرامج التدريبية والتطويرية.

6- تصميم البرامج التدريبية Training Programs Design :

ويعتبر أسلوب الديكام من الأساليب الفعالة فى تصميم البرامج التدريبية بأنواعها المختلفة ، بحيث تحدد أهداف هذه البرامج من المعارف والمهارات والقيم المطلوب تحقيقها، وكذلك الإساليب التدريبية والتقويمية لهذه البرامج.

7- تقييم الخدمة Service Evaluation :

وهو العنصر الأخير من النظام الإداري المتكامل الذي يجعل المؤسسة على معرفة دقيقة بمدى حسن مسيرتها ، ولتتأكد من تحقيق أهدافها ، حسب الخطط الموضوعة والبرامج المنفذة ، فأسلوب الديكام يستخدم فى تقييم الخدمات المقدمة ، سواء من جانب مستوى هذه الخدمات وفق المعايير المعمول بها ، أو

من زاوية مدى رضي المتعاملين والزبائن عن هذه الخدمات وفق المعايير المعمول بها ، أو من زاوية مدى رضى المتعاملين والزبائن عن هذه الخدمات ، هذا مع أهمية ربطها بالخطط والموازنات الخاصة بالمؤسسة.

خامسا : الجوانب المتعلقة بوصف الوظيفة والمعايير اللازمة فى ظل الديكام :

أ – الجوانب الأساسية للوصف الوظيفي :

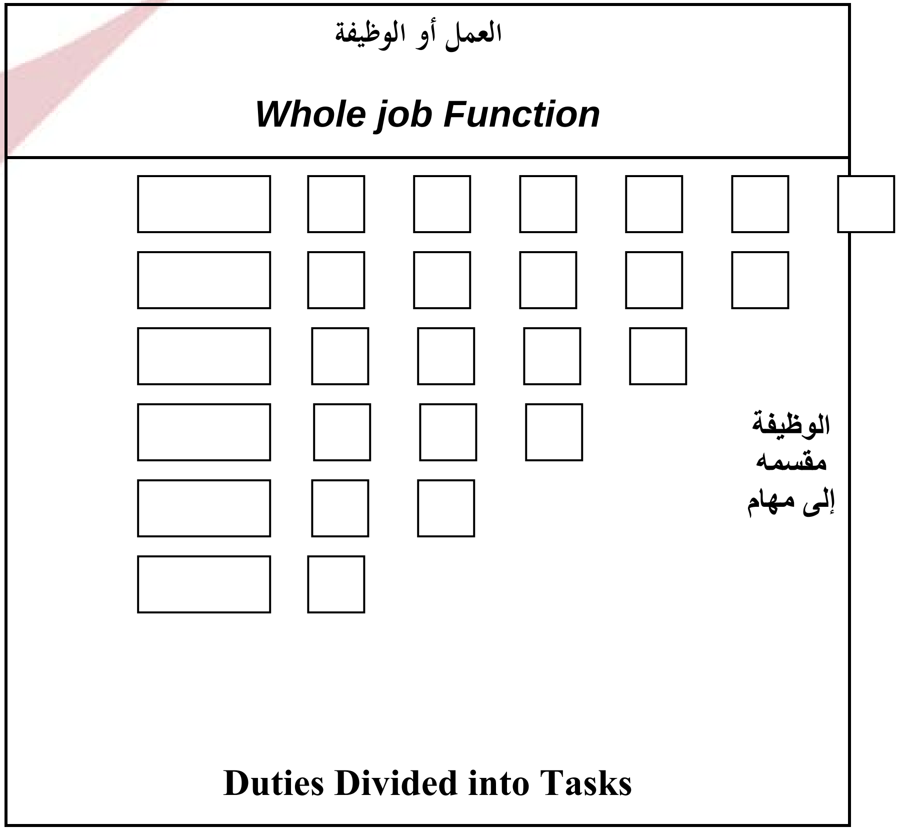
ينصرف الوصف إلى الوظيفة وواجباتها والمهام المتضمنة فى كل واجب ثم الخطوات التى تمثلها كل مهمة (حسب ما يوضحه الشكل رقم (**1**)). و تعنى الواجبات **Duties** مجموعة ذات الصلة بمهام الوظيفة **Tasks** وتتراوح فى الغالب بين **6 – 12** لكل وظيفة. أما المهام (**Tasks**) فهى وحدات الأداء المتصلة بالعمل وتتراوح بين **6–20** وحدة لكل واجب ومن نحو **75 – 125** وحدة لكل وظيفة. وأخيراً فإن الخطوات **Steps** هى عناصر محددة أو أنشطة متطلبة لأداء المهمة. وتتراوح بين اثنتين أو أكثر لكل مهمة.

مثال :

وظيفة الطباخ :		**Home maker**
الواجب :	يعد الوجبات	**Prepare Meals**
المهمة :	يخبز الكعك	**Bake Cookies**
الخطوة :	يخلط المقادير	**Mix ingredients**

شكل رقم (1)

وصف الوظيفة بأسلوب الديكام



تحليل المهمة **Task Analysis**

المهمة :

الخطوات	معايير الأداء	الأدوات المعدات المواد إلخ	المعارف	إتجاهات و قيم	التطورات	أخرى

1						
2						
3						
4						
5						
6						

ب – المعايير المرتبطة بالوصف الوظيفي :

1) تقرير الواجبات :

يتم تكوين تقرير الواجبات على النحو التالي :

1– يصف المساحات الواسعة للعمل فى شكل مقررات أداء.

2– يخدم كعنوان لمجموعة مهام (**6–20 Duties**).

3– يتكون الوصف من فعل واحد وكلمة لتوضيح المهمة (**Qualifier**)

4– يقف الوصف منفرداً دون الإشارة إلى الوظيفة.

5– يتجنب الرجوع إلى قيم و إتجاهات العاملين والأدوات والمعارف المتطلبة.

2) تطوير مكونات المهمة :

1– الفعل **verb** يكون للشخص الأول مفرداً مثل: يختار، يعد ، يطور ، يقدر .. إلخ.

2–المفعول به **object** هو الشيء المطلوب تأديته من جانب العامل مثل: التقارير – السجلات – التكاليف.

3- الموضحات هي الكلمات أو الجمل التي توضح جوانب المهمة.

3) معايير تحديد المهمة :

1- تعبر عن أصغر وحدة فى نشاط الوظيفة.

2- لها بداية محددة (معرفة) ونقطة نهاية.

3- يمكن ملاحظتها وقياسها.

4- يمكن أن تؤدى فى وقت قصيرنسبيا.

5- يمكن أن تؤدى مستقلة عن المهام الأخرى.

6- تتكون من خطوتين أو ثلاثة على الأقل .

4) قواعد ورشة العمل :

- يشارك كل شخص بالتساوي.

- تعرض الأفكار بحرية.

- يتحدث كل شخص فئ وقته المحدد.

- يكفل للأشخاص حق التعقيب على الأفكار الأخرى.

- يقدم الأفراد اقتراحات بناءة وليس انتقادات.

- تؤخذ كل المهام بعناية.

- يمنع المراقبون – إن حضروا – من المشاركة فى النقاش .

سادسا : إرشادات لكتابة التوصيف الوظيفي فى ظل الديكام :

بالنسبة للقائمين بتوصيف محتوى الوظائف يعتبر وضوح العبارة تحدياً حقيقياً إذ يجب على هؤلاء أن يصفوا بدقة ما يقصدونه . ويرجع السبب في أهمية وضوح العبارة إلى أن الكثير من برامج تنمية الموارد البشرية يعتمد على الوصف الدقيق لمحتوى الوظائف.

وعلى سبيل المثال فإنه بالنسبة للتكليفات المكتبية المتعلقة بالتعامل مع النماذج والاستمارات يستخدم الفعل "يعالج " باستمرار في بيان النشاط فهل الفعل (يعالج – يتعامل مع) يعنى مراجعة البيانات الواردة بالنموذج من أجل الدقة أو إدخال البيانات بالنموذج أو نقلها إلى نماذج أخرى أو نقل النموذج إلى موظف آخر؟ ربما يعنى هذا الفعل قيام الموظف بمراجعة ما في النموذج من بيانات واتخاذ قرار أو إجراء بناء على تلك البيانات. ومن هنا يتضح لنا أن استخدام فعل الحركة الصحيح هو الذي يوضح للقارئ ما يتم في كل وظيفة **0**

يغطي "تحليل الوظائف" عملية جمع كل المعلومات الملائمة عن وظيفة ما. ويقوم محلل الوظائف بكتابة التوصيف بعد استكمال "نموذج تحليل الوظيفة" . ويتطلب تحويل البيانات الخام عن الوظيفة إلى عبارات موجزة ودقيقة من الكاتب ، التفكير أولا فيما يريد أن يكتبه ثم في الكيفية التي يجب أن يصيغه بها. فإن النمط اللغوي المقترح (فعل حركة + مفعول به + السبب + الكيفية) يصبح الطريقة المثلى لكتابة ما تتضمنه الوظيفة من أنشطة.

(فعل حركة (كلمة) + مفعول به + كلمات أو مصطلحات تصنيف إلى الوصف = النشاط الذي تتضمنه الوظيفة).

وتعتبر بنية الجملة على هذا النحو هي النظام المتبع في كتابة توصيف الوظائف ، فحينما تبدأ الجملة بفعل حركة لضمير الغائب في زمن المضارع تكون مباشرة ودقيقة. والحقيقة هنا أن فاعل الجملة هو مسمى الوظيفة.

ولنعط مثالاً لذلك : في التوصيف الوظيفي لكاتب المرتبات والأجور نقول:

"يسجل ساعات العمل الفعلي"

وهذا في الشكل المختصر للجملة . أما في شكلها الكامل فإنها تقرأ على النحو التالي:

" يسجل كاتب المرتبات والأجور ساعات العمل الفعلي"

ومن هذا فإن اختيار أكثر الأفعال ملاءمة لوصف العمل هو السر في الكتابة الدقيقة لما تتضمنه الوظيفة من أنشطة . وفي أغلب الحالات يستطيع الكاتب أن يستخدم أكثر من فعل حركة في بداية الجملة .

وإذا أخذنا هذه الخطوط الإرشادية في اعتبارنا يمكننا استخدام القائمة المرفقة من أفعال الحركة عند قيامنا بكتابة التوصيف الوظيفي .

الجزء الثالث : الديكام: تطبيقات مقترحة

1) إنشاء مركز متخصص للديكام (**DACUM Center**)

لا يمثل الديكام مجرد ورشة عمل تنصرف مهمتها إلى تحديد مواصفات المهنة وتنتهي بانتهاء الورشة بل هو أسلوب عمل مستمر تمثل الورشة بداية له. و يمكن أن نقترح فى هذ الصدد ٍنشاء ما يسمى (مركز الديكام **DACUM Center**) ، حيث يمكن أن يتم تنظيم خطة عمل مركز من هذا النوع فى خمس حلقات يمكن أن يطلق عليها " التاءات الخمسة " تحليل ، تصميم ، تطوير ، تنفيذ ، تقويم **0** وهناك وصف لكل من هذه المراحل الخمسة:

1- التحليل **Analysis** : و هى مرحلة يتم خلالها البدء بجمع الحقائق عن المشكلات التي تواجهها جهات العمل أو الجهات المسئولة عن تدريب و تأهيل الموظفين. و من هذه المرحلة يمكن أن يبدأ عمل المركز على النحو التالي :

2- أولا : يتم تكوين لجنة من العاملين بالفعل فى عمل معين ويعقد لهم عدة جلسات خلال يومين أو ثلاثة أيام بقيادة ميسر ومساعد له ومسجل، ولا يزيد أعضاء اللجنة عادة عن (15 - 20) شخصاً.

ثانيا : تقوم اللجنة بتحليل الوظيفة أو العمل وهو ما يسمى " خريطة الديكام حيث تصف العمل من خلال واجباته الرئيسية ومهامه الفرعية وخطوات أداء هذه المهام :

(Duties Tasks Steps)

ثالثا : يتم التحقيق من صدق التحليل الذي أجرته لجنة الديكام من جانب لجنة من الخبراء فى المهنة أو المقرر الدراسي ويتم التحقق من الأهمية النسبية للمهمة فى جملة المهام وترتيبها وتحديد مدى صعوبتها فإذا أقر الخبراء صدق الخريطة توضع المعلومات التي تتضمنها موضع الجد ويحدد منها النقاط التى تحتاج إلى تدريب وكذلك الاتجاهات والمعارف والمهارات المرتبطة بها . وعند وضع محتوى التدريب يتم التركيز فى العادة على ما يسمى مهام مستوى الالتحاق " Entry level " الذي يعنى إعداد الفرد إلى المستوى الذي يتيح له الالتحاق بسوق العمل دون حاجة إلى إعادة تأهيل أو تدريب.

2- التصميم Design :

يمثل التصميم المرحلة الثانية من مراحل عمل المركز حيث يتم استخدام المعلومات التي جمعت من التحليل لوضع المهارات والاتجاهات التى يلزم تدريب الأفراد عليها بحيث يمكن ملاحظتها وقياسها. ويتم وضع مقاييس لكل أداء أو مهمة وهكذا توضع مواصفات للأداء ويتم توجيه التدريب فى الاتجاه الصحيح. وتتضمن هذه المرحلة أيضا تجميع الأعمال والمعارف والمهارات المتشابهة فى مجموعات ويحدد لها أهداف سلوكية مناسبة. وتساعد هذه الأهداف فى تحديد كيف يؤدى الموظف المهمة المطلوبة منه الأمر الذي يمكن من وضع الاختبارات والمقاييس

للتأكد من أن الكفاءات قد تم استيعابها ، و يمثل هذا كله الأساس الذي سيبنى عليه برنامج التدريب فى المرحلة الثالثة.

3- التطوير Developing :

وهى المرحلة الثالثة فى عمل المركز ، و تتركز فى القيام بتطوير المحتوى العلمي للبرنامج التدريبي الذي تم تصميمه ، و يمكن أن تشمل هذه المرحلة فى عمل المركز تكليف فريق خاص بذلك.

4- التنفيذ Implementation :

وهى المرحلة الرابعة في عمل المركز ، وتنصرف إلى وضع البرامج التدريبية / التعليمية موضع التنفيذ. ويتم اختيار المدربين وتدريبهم مع المهام المطلوبة وتهيئة التجهيزات والخدمات اللازمة وتحضير المتدربين المطلوب إخضاعهم للتدريب.

5-التقويم Evaluation :

يمثل التقويم المرحلة الأخيرة فى عمل المركز ، و تستهدف التأكد المستمر من أن التدريب يؤتى ثماره ويهيئ عاملين أكفاء . وكذلك التأكد من أن التدريب يسير فى طريقة المرسوم. كما يجرى التقويم للمدرب والمتدرب معا. إن التقويم فى هذه المرحلة يحقق هدفين: أولهما هو التحقق من أن المتدربين قد أنجزوا الأهداف التدريبية المطلوبة والثانى : هو اكتشاف نقاط الضعف لدى المتدرب وزيادة تدريبه عليها. و يمكن أن يكون من ادوات التقويم ملاحظة الدلائل المختلفة مثل الأداء فى الموقع والممارسة العملية للمتدربين. و من هنا يرتكز التقويم على الأطراف الثلاثة : تقويم الأداء، تحديد المشكلات أو النواقص ، وتصحيح المسار. وتمكن المعلومات الناشئة عن تطبيق وتنفيذ البرنامج (**Feed Back**) من التكيف لظروف العمل المتغيرة أو غير المتوقعة.

وبإتمام التقويم تكتمل حلقات عمل مركز الديكام.

وهكذا يتبين أن هناك مهام عديدة تتطلب كوادر ذات كفاءات مختلفة وأعمالاً تنفيذية وعقلية متنوعة، الأمر الذي يجعل جمعها في إطار منظم كوحدة أو مركز متكامل أمراً لازماً لإنجاز

أعمالها بكفاءة. ومن الواضح أن خطة العمل هذه ينبغي أن تتم فى إطار خطة متكاملة محددة الإطار الزمني والتكلفة المالية وأعداد الكوادر اللازمة ثم خطة تنفيذية لإنجاز أعمال بعينها مثل وضع عدد معين من البرامج أو ورش العمل أو غير ذلك.

2) تقديم خدمات محددة لأجهزة وإدارات المؤسسة من خلال الديكام :

يمثل هذا الاقتراح البديل الثاني للاستفادة من أسلوب الديكام إذا لم تكن إمكانات وتوجهات المؤسسة لا تسمح بإنشاء مركز متكامل للديكام (**DACUM Center**) ويتجسد فى استخدام أسلوب الديكام لخدمة أهداف بعض قطاعات أو إدارات المؤسسة فى الجوانب التالية :

(**1**) توصيف وظائف المؤسسة أو مراجعة بعض الوظائف التى تم توصيفها.

(**2**) إعداد وتدريب ميسرين ومنسقين مما يخدم قطاع التطوير الإداري فى المؤسسة مثلا .

(**3**) خلق علاقات مع سوق العمل أو مع عملاء المؤسسة المختلفين بما يفيد خططها التطويرية.

(**4**) تنفيذ برامج تقويم أداء العاملين عند الحاجة إلى ذلك

د. محمد عدنان وديع : تنمية الموارد البشرية : " مسح العلاقات والمؤشرات " منشور فى : الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ، مؤتمر التنمية البشرية .. استثمار ، الكويت ديسمبر **1996**.

المبحث الرابع : إعادة الهيكلة وأثرها على العنصر البشرى

إعادة الهيكلة الإدارية ودورها في تحسين أداء المؤسسات والشركات .

المقدمة :

من المهم بداية التأكيد على أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية في مفهومها وأبعادها –كما سيتم إيضاحه لاحقاً – ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها وسيلة رئيسية تسهم في وترمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

– رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة ، وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة ، وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية .

– حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد الوطنية المتاحة والمحتملة ، وتعظيم معدلات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في الأجهزة الإدارية .

– تكريس مفاهيم اللامركزية وتدعيم التنظيم القطاعي والتخطيط الإقليمي بما يحقق تحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والوحدات الإدارية المنتجة .

ومن الثابت أن معظم الدول المعاصرة على اختلاف درجات تقدمها تعمل بنشاط في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية ، لا فرق في ذلك بين الدول النامية والمتقدمة ، ذلك أن إدارة الجهاز الحكومي لم تعد من الأمور الارتجالية التي تعتمد على الاجتهادات الشخصية والمهارات الفردية ، بل أصبحت تستند إلى أسس إدارية ومبادئ علمية ثابتة ومعترف بها ، وقد ظهرت كتابات عديدة في هذا الحقل ، بعضها أخذ الطابع القانوني ، والبعض أخذ الطابع السياسي ، والبعض الآخر – وهو الأحدث – أخذ

الطابع الإداري والسلوكي . ولكنها اتفقت جميعاً على ضرورة تطوير الإدارة الحكومية بما يتلاءم وطبيعة أهداف وتطلعات المجتمعات الحديثة وبالتالي رفع مستوى أداء الخدمة العامة ، والقضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في الأداء ، وسوء إدارة الموارد العامة للدولة .

وهنا سيتم عرض وتحليل مسار إعادة الهيكلة الإدارية من حيث المفهوم والأبعاد والمنهجية باستخدام الأسلوب العلمي في الجانبين النظري والتطبيقي ، حتى يمكن الوقوف على حقيقة مجريات العمل الحكومي والتزود ببعض نتائج الدراسات والتجارب العلمية والميدانية التي تمت في هذا الحقل .

أولاً – الإطار النظري :

*****– مفهوم وأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية .

يحفل الفكر الإداري المعاصر بحجم متزايد من الأبحاث والدراسات التي تنادي جميعاً بإعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية وتحرير الإدارة الحكومية من الضغوط والقيود التي تحد من حركتها وفعاليتها . ويستند البناء العلمي النظري لإعادة الهيكلة إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة هي في المقام الأول أداة للتغيير تهدف إلى تحقيق التحول أو الانتقال من وضع سائد(ضعيف) إلى وضع جديد (فاعل) ، وذلك من خلال ربط أجزاء النظام الإداري (المدخلات والنشاطات والمخرجات) وجعلها ذات قدرة فائقة على التأثير في الوضع المحيط بها من خلال نوعيات الموارد (المدخلات) التي تعمل على استقطابها من البيئة المحيطة ، وكذلك من خلال المخرجات التي تطرحها للبيئة .

إن الأساس "الأهم" في إعادة هيكلة القطاع العام هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية من ناحية ، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى ، ويتوقف النجاح حينئذ ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف وإنما أيضاً وبالدرجة الأولى على حسن اختيار الأهداف ذاتها ، وعليه فإن تحديد الأهداف لإعادة الهيكلة يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة الإدارية أو ما قد

تتمكن من استيعابه ، وبين ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات .

والأكثر بُعداً لمفهوم إعادة الهيكلة هي أنها لا تسعى بتحقيق الأهداف المحددة لها إلى مجرد الاستجابة الآلية لاحتياجات المجتمع ، بل هي أيضاً تحاول التأثير في هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التي تحققها .

وبصورة إجمالية ، فإن مفهوم إعادة الهيكلة يتبلور من خلال عدة أبعاد ، أبرزها ما يلي :

– إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية التي تعيق انطلاق قوى الإنتاج الوطنية ، وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات ، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة أخذاً في الاعتبار النفقة والعائد .

– إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة وتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والسيادة .

– تعميق سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي يمارسها وحجم المسئوليات الملقاة عليه ، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الأجهزة المركزية من ناحية ، ووحدات الإدارة المحلية من ناحية أخرى ، وبحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة عن القمة ، ومن المهم كذلك تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة .

– ابتكار النمط التنظيمي الذي يحقق مشاركة الجماهير المنتفعة بالخدمات بطريقة فاعلة ومستمرة ، وبمعنى أخر التحرر من القوالب الجامدة للأشكال والهياكل التنظيمية ، وقبول صور من التنظيم تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومجال العمل ، ذلك أن محاولات التوحيد والتنميط أدت دائماً إلى قتل الحافز على الابتكار والتجديد ، وأخضعت الإدارة في قطاعات الإنتاج والخدمات لقيود وقواعد بيروقراطية حطمت الكفاءة وعطلت التفكير – التوجه نحو المسار الاستقلالي

لأجهزة الخدمات بحيث تُدار وفقاً للأساليب الاقتصادية ، وتعتمد وفق قواعد محددة وواضحة على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها ، بعيداً عن الإتكالية المطلقة على سلطة ورعاية الدولة ، وهنا لا يكون بقاؤها وعطاؤها متوقفاً على دعم ومعونة الدولة لها ولكن على كفاءة أساليب عملها ، وسهولة إجراءاتها ، وسلامة قراراتها ، وقدرتها على المخاطرة واستثمار الفرص وإدارة مواردها . ويمكن هنا أن تنخفض معونة الدولة لها تدريجياً إلى الحد الأدنى وبما تفرضه طبيعة النشاط في كل حالة .

– تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم ، والالتزام بأسس ومعايير محددة للحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل ، وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة ثواباً وعقاباً لموظف القطاع العام على كل المستويات .

ومجمل القول ، فإن عملية إعادة الهيكلة لأجهزة الدولة لا تعني فقط تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة ، وإلغاء أو دمج وحدات واستحداث أخرى ، بل إن العملية تمتد إلى عمق الكيان الإداري بحيث تشمل ما يلي

– تحديد الأهداف العامة والنتائج الدقيقة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها على المدى البعيد مع رسم أو إقامة البناء التنظيمي المتناسب وتلك الأهداف والتوجهات المنشودة ، ومن ثم تكون الأجهزة والمؤسسات العاملة في خدمة هذه الأهداف الوطنية المحددة وليس العكس – استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف شئون الإدارة الوطنية وتوجيه الأداء باتجاه الأهداف المحددة ، وفي إطار المعايير العلمية السليمة .

– تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات الجهاز الإداري للدولة ، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق ، ونابعاً من تفهم عميق للمعوقات الموجبة لتطويرها.

– تبنّي التنظيمات الإدارية القادرة على ممارسة الوظائف الإدارية الحيوية على المستوى الوطني ، وفي مقدمتها وظائف التخطيط الشامل ، المتابعة وتقييم الأداء ، التطوير والتنمية للأفراد والنظم والأساليب .

– رسم سياسة شاملة لتكوين القوى العاملة الوطنية وحقيقة احتياجات الأجهزة من الأفراد نوعاً وكماً على الأمد البعيد ، مع ضرورة استخدام معايير موضوعية في تقرير حجم العمالة بعيداً عن المجاملات الاجتماعية والسياسية بشأن التوظيف ، والتي عادة ما تنتج موقفاً غير اقتصادي حيث يتراكم الأفراد في أجهزة الدولة بشكل لا يتلاءم ولا يتعادل مع احتياجات العمل الفعلية ، الأمر الذي يرفع التكلفة ويؤدي إلى انهيار كفاءة الأداء .

– ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للنشاطات الحكومية بحيث تكون متناسبة مع معايير الأداء المحددة ومتوافقة مع الأهداف المقررة . ومن الأجدى هنا التوفيق بين اعتبارين أساسيين ، هما : توحيد القواعد العامة والإجراءات الرئيسية بقدر المستطاع ، وتوخي الواقعية والمرونة بما يحقق الملائمة بين القواعد والإجراءات من ناحية ، وبين ظروف كل جهاز أو وحدة إدارية من ناحية أخرى .

– تدعيم قنوات الاتصال فيما بين الأجزاء الحكومية ، وتأمين تدفق المعلومات فيما بينها بدرجات متناسبة مع متطلبات الأداء "التعاوني" المتكامل .

– تدعيم قنوات الاتصال بين الأجهزة الحكومية والمجتمع ، وتأمين استجابتها لاحتياجات وتطلعات المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها والعمل المتواصل على تنمية العلاقات المتبادلة بينهما .

*****– الأسباب الموجبة لإعادة الهيكلة الإدارية

بما أن الجهاز الإداري في الدولة الحديثة هو عصبها الرئيسي وسياجها الأساسي فإن عملية إصلاحه وتقويم خدماته وتطوير نشاطاته تصبح أمراً مُلحّاً بل وربما واجباً ...سيما أن دول نظام العولمة المعاصرة تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها ووجودها ، تنشد فيها بناء مجتمع منافس أفضل أساسه الكفاية والعدل ، ولا شك أن لهذا

التوجه صداه المباشر على نظام الحكم والإدارة ، وعلى وسائل وأساليب إنجاز الأعمال والمشروعات ، وأداء المسئوليات والنشاطات .

ولقد دلّت نتائج التجارب والدراسات العلمية التي تمت في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية أن هناك أسباباً موجبة أو دافعة للمضي في تبنّي مشروعات إعادة الهيكلة ، أبرزها ما يلي – غياب أو عدم وضوح الأسس التي يتم بناء عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات الإدارية المختلفة في الدولة ، من حيث التوسع أو الانكماش ، والدمج أو الإلغاء ، أو نقل التبعية ، وبالتالي يتوالى إدخال التعديلات على التنظيم الحكومي على فترات متتالية دون وجود إستراتيجية واضحة تحكم هذه التعديلات المتلاحقة ، فتتفاقم المشكلات الإدارية ويصبح النظر في حجم الجهاز الإداري بغير تخطيط عام واضح يحدد الأبعاد الرئيسية لما يجب أن يكون عليه جهاز الدولة .

– تصاعد شكاوى الجماهير من سوء الإدارة والخدمات في مرافق الأجهزة الحكومية ، وتدل الشواهد على أن جانباً مما أصاب تلك المرافق لا يعود إلى نقص الإمكانيات و الاعتمادات المالية بقدر ما يعود في الأساس إلى انخفاض الكفاءة الإدارية ، والقيود الإجرائية العتيقة .

– ظهور مفهوم الإدارة الحكومية "الجديدة" والذي يكمن في التحول من إدارة تنفيذية روتينية إلى إدارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار والاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه ، والتنسيق والعمل الجماعي ، والإنتاجية والمتابعة ، والتقييم والمساءلة . وفي إطار هذه المعطيات فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليب عملها يصبح من المطالب الوطنية الحيوية .

– حاجة الجهاز الحكومي في ظل المستجدات الإدارية والاقتصادية المتلاحقة إلى إحداث تغيير حقيقي جذري في تنظيماته وأنظمته ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري ، ويحقق إطلاق الطاقات لمزيد من الإنتاج والعطاء، وتحسين مستوى الخدمات ، وتوجيه موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية .

– حاجة الجهاز الإداري للدولة إلى التبسيط وإزالة كل أشكال التعقيد والتداخل والتشابك التي تعيق العمل وترفع كلفة الأداء ، وبالتالي تتسبب في ضياع الوقت والجهد والمال دونما إنتاج حقيقي فاعل وملموس .

– وجود حشود كبيرة متعاظمة من الأجهزة المركزية والمجالس والهيئات واللجان التي تمتص قدرات الآلاف من العاملين وتحجبهم عن المساهمة الإيجابية في الإنتاج ، وتُحمّل ميزانية الدولة أعباء تفوق الإمكانيات ، ولا تضيف إلى الثروة الوطنية عائداً له قيمة ، وهذا يتطلب بالتالي مراجعة أوضاعها ، وتصفية مواقفها ، ودعم الصالح منها وإعادته إلى التشغيل الفعال .

– تقادم الأنظمة والتشريعات المنظمة لأوضاع الإدارة الحكومية ، وافتقادها للتجانس والتوافق فيما بينها ، وتباعدها عن الظروف الموضوعية والمستجدات التي تعيشها البيئة الإدارية وطبيعة الأهداف المطلوبة للمرحلة المستقبلية . إضافة إلى الالتجاء المحموم إلى أسلوب التعديلات الجزئية التي كثيراً ما تُفقد الأنظمة اتساعها وتكاملها ، بل وتؤدي غالباً إلى تناقضها ، وتعقيد إجراءات تطبيقها ، وتضارب القرارات بشأنها .

– الحاجة لوضع ضوابط حاكمة وحاسمة للتضخم الوظيفي في الجهاز الإداري للدولة والعمل على إعادة توزيع القوى العاملة بكل أبعاده المحتملة ، سواء بالنقل ، أو إنهاء الخدمة ، أو التقاعد المبكر ، أو بإعادة التدريب ، أو باستخدام الحوافز الإيجابية والسلبية ، بما يتوافق واحتياجات العمل الحقيقية .

– الحاجة لوضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مرافق الدولة المختلفة بما يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق ، واستنزاف موارد الدولة ، وتبديد طاقاتها . وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية ، ووضع معايير أدائية واضحة للإعتمادات والاستثمارات والإيرادات .

– العمل على تنمية الموارد المتاحة للدولة ، والبحث عن موارد جديدة داعمة للإيرادات العامة ، وكذلك تخصيص بعض النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري لرفع كفاءتها وتعظيم العائد منها .

– غياب أو ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى الدولة من منظور الربط بين الاحتياجات من التخصصات ، والنوعيات المعينة من الأفراد التي تتطلبها حاجة العمل من ناحية ، وبين جهود التعليم والإعداد والتدريب من ناحية أخرى ، مما ترتب عليه اختلال معايير توزيع العمالة بين التنظيمات المختلفة الأمر الذي أنتج مشكلة العمالة الفائضة ، والبطالة المقنعة في الجهاز الإداري للدولة ، وعدم تناسب مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف التي يمارسونها .

– الحاجة المُلحّة لوضع سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات التي تحتاجها جهود التنمية والتطوير في الأجهزة المختلفة ، وذلك برفع مستويات الأجور فيها كما تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها .

– بروز الحاجة الماسة إلى بناء نظام وطني شامل للمعلومات يضمن انسياب البيانات من مصادرها المختلفة إلى مركز متخصص (جهة إدارية مستقلة) للمعلومات يقوم بتصنيفها وتحليلها وإعادة توزيعها على أجهزة الدولة المختلفة حسب احتياجاتها ، ويحقق الإمداد الفوري والمتجدد بكل أنواع المعلومات الضرورية ويمنع الازدواج والتكرار في جمع البيانات أو إصدارها .

– ظهور مطالبات قوية في البيئة الإدارية الجديدة بوضع معدلات واقعية واضحة للأداء تُتخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين ، ودرجة إجادتهم للأعمال والمسئوليات المناطة بهم .

– تفاقم درجات الشكاوى من إغفال جهاز الدولة عن تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات لكثير من الوظائف الحكومية في المستويات الإدارية

المختلفة مما أدى إلى تعطيل سير الأعمال وارتباكها ، وتشتيت المسئولية وعدم حصرها ، والتأثير السلبي في علاقات الجهاز الحكومي بالمواطن .

– الأهداف العامة لمشروع إعادة الهيكلة

العمل على إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم وحدات الجهاز الإداري الحكومي بما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء لمواكبة المستجدات والتطورات في حقول التنمية المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي . وبصورة تفصيلية أكثر ، فإنه يمكن تحديد الأهداف العامة لمشروع إعادة الهيكلة على النحو التالي :

– تطوير تنظيمات الأجهزة العامة في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية ، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض ، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة العامة والمهام المناطة بها .

– تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة العامة ، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية ، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها ، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها .

– زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري العام وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة ، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى .

– تخفيض كلفة التشغيل للجهاز العام ، وتوجيه الوفر نحو زيادة الفاعلية والكفاءة .

– زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي ، والانفتاح عليه ، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة ، وتخصيص الممكن من النشاطات العامة أو إدارتها بالأسلوب التجاري .

– تعزيز المؤسسية والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهزة والمؤسسات العامة ، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز .

– دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم ، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة ، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية أدائهم ، والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة ، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات ، والقدرات اللازمة لإشغالها ، ونوعية التدريب المناسب لها – تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسية وفروعها ووحدات الإدارة المحلية ، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري .

– آفاق تطوير مستقبلية لمنظومة الجهاز الحكومي (تعزيز فرص وعوامل النجاح) :

إن التطور يقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية ، بحيث يسهل التخلص من الأجهزة الإدارية التي باتت تشكل عبئاً اقتصادياً من خلال تضخمها البيروقراطي وهدرها الاقتصادي ، وأحياناً بازدواجيتها التنظيمية مما يجعل تفكيكها وإعادة بنائها من جديد أمراً لازماً ، أخذاً في الاعتبار أيضاً أن مفهوم الخدمة العامة أصبح على نحو أو آخر في حالة تغير وإعادة صياغة مستمرة في ظل حتمية التخلي عن بعض المسئوليات الإدارية والخدمة إلى القطاع الأهلي ، يديرها حسب القوانين الاقتصادية المتطورة ، والظواهر الاجتماعية المتغيرة . وعليه ، فإن هناك مجموعة من القضايا الإدارية المُلحّة التي لا تزال تتطلب المزيد من البحث والتطوير والتفعيل ومضاعفة الاهتمام إذا ما أُريد لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية أن تحقق ثمارها المرجوة ويمكن إبراز هذه القضايا في النقاط التالية :

– ضرورة وأهمية أن تتبنّى عمليات إعادة الهيكلة منهجاً تقويمياً ينطلق من الأداء المستهدف بالتحسين ، وينطلق من قياس نواتج ومخرجات الأجهزة الحكومية ، ويستند إلى أهداف أدائية محددة تخطط للوحدات الإدارية ، ويتم تقييم إنجاز هذه الوحدات من منظورها . إن الحاجة ماسة إلى الاهتمام التام بقياس الخدمات

الحكومية من حيث كفاءة أداء الخدمة ، وجودة الخدمة المقدمة ، وفعالية التكلفة لمختلف البرامج والخدمات الحكومية . وفي غياب وجود مقياس حقيقي (عملي) تقاس به نواتج جهود التطوير وإعادة الهيكلة يصبح من الصعب الحكم على درجة النجاح المحرز .

– إن هذا يعني وجوب أن ترتبط جهود التطوير بأهداف أدائية محددة ، وبتحسين في مؤشرات أداء الأجهزة الحكومية ، وبنظام يقيس هذه الأهداف والفاعلية النهائية لعمل الأجهزة الحكومية . النقلة الكبيرة التي حدثت في إدارة الأجهزة الحكومية على مستوى بعض الدول المتقدمة ، تمثلت في الانتقال من المنهج التقليدي للإدارة الحكومية إلى منهج يقتبس الكثير من أساليب ونظم العمل المطبقة في القطاع الأهلي ، والتي منها الاهتمام بالعميل ، والاهتمام بالكلفة ، والاهتمام بالإنتاجية ، وإدارة العمل الحكومي بقدر كبير من الاستقلالية مع المحاسبة على الأداء النهائي ، وبتبنّي أنظمة للموازنة ، وللإدارة المالية ، ولإدارة الموارد بشكل عام تنبثق من وترتكز على الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية . هذا المنظور لم يتغلغل بعد في عمليات إعادة الهيكلة الجارية لجهاز الدولة .

– إعادة هيكلة عمل ومسئولية الأجهزة المركزية المعنية بالرقابة الإدارية والمالية والوظيفية وتوجيهه صوب الأداء النهائي بدلاً من مجرد التركيز الروتيني المحض على درجة التقيد بالأنظمة . إن الوضع الحالي لهذه الأجهزة أنها تراقب لوائح وإجراءات ونظم عمل ، ولكنها لا تراقب الأداء النهائي ، ولا تراقب وتتابع الفاعلية والجدوى والناتج والجودة . دورها التطويري محدود جداً ، وجُلّ تركيزها على دورها التفتيشي . النقلة في جهود إعادة الهيكلة الإدارية تتطلب أن يعاد تشكيل أدوار هذه الأجهزة بحيث تكون رقابتها رقابة أداء ، ورقابة نتائج تركز على الإنتاجية ، وعلى الأثر ، وعلى الفعالية ، وعلى الجدوى ، وعلى درجة الالتزام بضوابط ولوائح ذات صبغة عامة ، لأن المسئولية عن النتائج تتطلب إعطاء حرية للأجهزة بأن تتحرك بشكل أوسع وأكثر رحابة في مجال تطوير نظم عملها ، ووضع النظم الداخلية الخاصة بها

. إن الدور التطويري لهذه الأجهزة يحتاج إلى المزيد من التفعيل والتعميق ، بحيث ينشط دورها في تقديم مقترحات تعين الأجهزة التنفيذية على النهوض بأدائها وعلى تحسين نظم وآليات عملها بالشكل الذي يحقق تنمية وتحسين الأداء النهائي للأجهزة الحكومية .

– ضرورة الاهتمام التام بإعادة هندسة الأداء بالأجهزة الإدارية والتخلي عن مسارات العمل البائدة ، والتفكير في أخرى جديدة ، عن طريق :

– تحرير الإدارة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة ، ومنها المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، وعدم التفويض في السلطات ، مع إعادة هيكلة البناء التنظيمي للوحدات الإدارية ، وتطوير الاختصاصات لتحقيق التنسيق بينها ، بمراعاة التحول الذي طرأ على دور الدولة في إطار تحرير العمل والإنتاج من القيود الإدارية المختلفة .

عبد الرحمن تيشوري –

– تحقيق التوازن المنشود بين الأجهزة المركزية ممثلة في دواوين عموم الوزارات وبين وحدات الإدارة المحلية على المستوى اللامركزي ، ولدعم وتعميق اللامركزية في الأداء والتنفيذ .

– تحقيق التوافق بين اختصاصات الوحدات الإدارية والقضاء على (التشابك ، التداخل ، الازدواج ، التضارب ، الافتقار إلى التكامل) .

– وضع الأنماط التنظيمية المناسبة لوحدات الإدارة العامة المركزية والمحلية (مدن ، محافظات ، مراكز...) .

– تحديد الاختصاصات ذات الطبيعة التنفيذية للوزارات والتي ترتبط بالسياسات الاقتصادية ، ودراسة مدى إمكانية نقلها إلى وحدات الإدارة المحلية في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية .

– تطوير نظم الحوافز في الوحدات الإدارة المختلفة بما يحقق الربط بين الحافز والأداء المتميز ، والتأكيد على مبدأ الحافز الفردي على الإنجاز ، مع زيادة الحوافز في مواقع العمل الإيرادية ، أو عند تحقيق وفورات في النفقات ، ولتوفير مصادر لتمويل الحوافز

– بناء وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية على النحو الذي يحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين قطاعات التنمية ، وينسق الجهود ، ويرفع الأداء ، ويخفض التكاليف .

– بناء مسارات عملية شمولية تكاملية متجددة لتنمية موارد الثروة الوطنية ، وفتح آفاق أوسع وأرحب لممارسة النشاطات الاستثمارية ، والتصحيح المستمر للهيكل الإنتاجي بهدف تنويع مصادر الدخل والصادرات والإيرادات ، وإدراك خطورة الاعتماد على النفط كعنصر آحادي .

– إيجاد آليات عمل متطورة تكفل "التنسيق المتكامل" بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومؤسسات إدارة التنمية .

– بلورة مفاهيم شاملة محددة وأساليب متجددة لعمليات "إعادة التأهيل" و"التدريب" بما يكفل صقل المهارات ، واستثمار الإمكانات ، وتعميق قيم العمل الحكومي .

– التركيز على إنماء وإثراء الخبرة الوطنية في امتلاك واستيعاب وتوطين التقنية اللازمة لضمان حسن أداء الأعمال والنشاطات والخدمات الحكومية .

– تحديث وتبسيط مجمل أنظمة العمل وأساليب تنفيذها بما يكفل تكيفها مع الوضع المعاصر ، ومراعاتها لعوامل المرونة والعدل والإنتاج والتحفيز .

– ضرورة وأهمية العمل من خلال منظومة إعادة الهيكلة على التحول من نظام الموازنة العامة التقليدية للأبواب والبنود – الذي يركز على عنصر النفقة دون الاهتمام بناتج الإنفاق – إلى موازنة الأداء والبرامج التي تركز على الناتج النهائي للموارد والمصروفات ، وتركز على مؤشرات الأداء ، وتقيس ناتج النفقة وتخلق آلية متجددة لتخصيص الموارد من منطلق النواتج والآثار المستهدفة من المخصصات المالية التي تتلقاها الأجهزة الحكومية

الباب التاسع : العنصر البشرى في ضوء المتغيرات الحالية

- المبحث الأول : تحديات الإدارة في المستقبل التغير في ملامح بيئة الإدارة
- المبحث الثاني : الخصخصة وأثرها على العنصر البشرى
- المبحث الثالث : إدارة الوقت والعنصر البشرى

- المبحث الأول : تحديات الإدارة في المستقبل التغير في ملامح بيئة الإدارة

ستواجه الإدارة والمديرين تحديات كثيرة في المستقبل، وتفرض هذه التحديات آثارها على وظائف الإدارة وقدرات ومهارات المديرين, ويمكن القول بأن هناك تغيرات كبيرة في الظروف والأوضاع والبيئة المحيطة بالإدارة متوقعة، وبعضها قد بدأت تهب رياح عاصفته بالفعل، مما سيؤدي إلى تغير في ملامح البيئة الإدارية وتغير في ممارساتها، وعلى من يريد الاستمرار والتعايش مع هذه التحديات والتغيرات القادمة أن يهيئ نفسه ومنظمته لمثل هذه التحديات، وأن يتعرف على أهم التحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين، ويكون لديه المرونة الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة، لمواجهة هذه التحديات وليكون على مستوى المنافسة الشرسة القادمة والتي تزداد شراستها يوماً بعد يوم.

**وأبرز التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين هي:

1. التغير في ملامح بيئة الإدارة.
2. العولمة.
3. الخصخصة.
4. الجودة الشاملة.

وسيدور حديثنا إن شاء الله في هذه السلسلة كل مرة عن واحد من هذه التحديات، وأول موضوع نتناوله هو موضوع التغير في ملامح بيئة الإدارة. فكما هو معروف أن الإدارة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، ولذلك فإن أي تغيير في البيئة الخارجية لابد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. والمتتبع لبيئة الإدارة والأعمال يجدها لم تتغير لعشرات السنوات إلا تغيرات بسيطة واستمرت ملامح البيئة فترة طويلة من الزمان دون تغير ملحوظ، إلا أننا في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نشهد تغييراً نوعياً

ملحوظاً في ملامح بيئة الإدارة والأعمال مما يحدو بنا أن نتعرف على هذه التغييرات جيداً و إجراء التغير المناسب في المنظمة للتكيف مع هذه التغيرات.

**** أهم التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال:

1- انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.

2- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها.

3- الانتقال من الاقتصاد المحلي أو القومي إلى الاقتصاد العالمي.

4- ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.

5- سيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الاشتراكي أمامه.

6-نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.

7- تغير في موازيين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.

8- تحرير التجارة العالمية.

9- كثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

فإذا أخذنا في الحسبان أن هذه التغييرات تحدث بطريقة سريعة، بالإضافة إلى أنه أكثر من تغيير يحدث في وقت واحد، فلا بديل أن يتقن المديرون فن إدارة التغيير في المنظمات، ولا يكفي أن يقتصر دور المديرين على دراسة التغيرات البيئية وإصدار قرارات بمجموعة من الممارسات الجديدة، بل يجب أن يتعدى الأمر إلى التأكد من أن جميع أفراد المنظمة يشتركون في الجهود المبذولة في دراسة التغيير والتأقلم معه والتعود على الممارسات الجديدة.

ومما يزيد الأمر صعوبة هو ميل الكثير من المديرين والعاملين إلى الجمود والاستقرار على نفس الأوضاع دون إحداث أي تغيير لأن أي تغيير يتطلب مجهوداً جديداً، وهذا المجهود غير معروف أثره في المستقبل. ولذا فعملية التغيير تمثل تحدياً لإدارة المنظمة لمواجهة أوضاع جديدة ولإعادة ترتيب الأمور بشكل يتفق مع المنطق الصحيح لتحقيق إنجازات إيجابية ولتجنب سلبيات محتملة أو وشيكة الوقوع.

ولذا فالإدارة الفعالة هي :

الإدارة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها، وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً، مع أخذ بعدين هامين في الاعتبار هما:

1–كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2– مداخل وأساليب تحقيقه.

ولما كان هناك ميل من أغلب المديرين والعاملين تجاه الجمود على الأوضاع القائمة، وجب أن تتم عملية التغيير على وفق خطوات سليمة ومدروسة حتى لا يتعرض للمقاومة من غالبية أعضاء المنظمة، ونستطيع القول بأننا نحتاج إلى تقسيم عملية التغيير إلى مراحل حتى يتم بفاعلية.

*** مراحل التغيير الفعال:

تمر عملية التغيير السليم عبر ثلاث مراحل منطقية تجعل عملية التحول من الوضع القديم إلى الوضع الجديد أمراً ممكناً وفعالاً, وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة الإذابة: فكما ذكرنا من قبل أن أي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المنظمة، ولذا ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع

الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة، وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير عليها أن تقوم بإذابتها ويكون ذلك عن طريق تغيير قناعاتهم تجاه التغيير ولذلك تقوم الإدارة بالخطوات التالية:

1- إثارة انتباه المديرين والعاملين إلى المشاكل التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغيرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.

2- تطلب من الأعضاء البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشاكلهم وتثير فيهم روح المشاركة في حل ما يواجه المنظمة من مشاكل ما تحتاجه من تغييرات، وخلال ذلك أيضاً تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً.

3- التوصل معهم إلى حلول مبتكرة وجديدة تحدث التغيير المناسب.

4- إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عن هذه العملية وعن نجاحها.

ثانياً: مرحلة التغيير: بعدما أصبح المديرون والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية، بل ربما ناقمين عليها، يأتي دور التدخل الواقعي، حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب

والممارسات السلوكية المتبعة في العمل. وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة. ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب العاملين على هذه التغييرات الجديدة، بغرض تغيير سلوك العاملين برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم.

ثالثاً: مرحلة التجميد: بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا ما يسمى بالتجميد، ويتم ذلك من خلال:

1- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.

2- بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك.

3- إنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير. وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية لا نقلة متوهمة.

---

http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr

المبحث الثاني : الخصخصة وأثرها على العنصر البشرى

الخصخصة

تجتاح دول العالم الآن ظاهرة الخصخصة التي أوصى بها بعض السياسيين في دول غرب أوربا وأصبحت أحد عناصر سياسة الإصلاح الاقتصادي التي يقترحها البنك الدولي على أساس أن التمادي في استخدام الأنماط الاقتصادية الاشتراكية يؤدى إلى حالة من الركود ، في حين أن تحويل بعض وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي يمكن أن يديرها بكفاءة يؤدى إلى زيادة مستويات المعيشة وإنعاش عنصر المنافسة التي تؤدى في النهاية إلى خفض التكاليف ورفع الإنتاجية وتقديم خدمة متميزة فى الأسواق.

*** أسباب انتهاج سياسة الخصخصة:

إن العامل الأساسي الذي دفع بعض حكومات الدول النامية لتبنى سياسة الخصخصة هو المشاكل التمويلية الناتجة من تحقيق عجز مزمن في الموازنات العامة والعجز الكبير في موازين المدفوعات.

لقد تحولت بعض وحدات القطاع العام إلى وحدات تمتص موارد الموازنة العامة وأصبحت مصدر الضياع واستنزاف الموارد المحدودة في معظم هذه الدول . وبالإضافة إلى ما تقدم نجد أن كثيرا من وحدات القطاع العام في الدول النامية قد أصبحت أيضا تمثل مؤسسات لتشغيل القوى العاملة ، ومكان لتسكين خريجي المدارس والجامعات التي تم التوسع فيها بأسلوب لا يناسب متطلبات واحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

إن كثيرا من هذه الوحدات العامة يعتمد بصفة أساسية على الدعم المقدم من الحكومة ولكن نجد في ذات الوقت أن سياسة التسعير والتشغيل المفروض على القطاع العام من قبل الحكومة يمثل صعوبة في تحقيق فائض في هذه القطاعات ولكن هذا لم يكن العامل الوحيد بل وجد ت عوامل أخرى ومن أمثلتها انخفاض أساليب التنظيم ومعدلات الكفاءة في القطاع العام.

كذلك نجد أن امتصاص القطاع العام للإمكانيات التمويلية والائتمانية الداخلية والخارجية طويلة الأجل قد أبعد القطاع الخاص عن المشاركة في عمليات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية في كثير من الدول . وبالإضافة إلى ما تقدم نجد أن الاعتماد المتزايد على القطاع الحكومي والقطاع العام في عملية التنمية يحد من القدرة على الابتكار والتجديد ومشاركة القطاع الخاص ورجال الأعمال.

لقد أصبح في مكان الصدارة الآن الحلول العملية وليس الأيديولوجيات الجامدة ذلك أن الغالبية العامة للسكان في أي دولة يطالبون بمستويات معيشية مناسبة مقترنة بالديمقراطية السياسية وحرية الرأي بغض النظر عن إستراتيجية التنمية والنمط الاقتصادي.

*** النتائج الإيجابية لعملية الخصخصة:

يوجد بعض النتائج الإيجابية التي تحققت من عمليات الخصخصة خاصة في الدول الصناعية ولكن هذا لا يعنى أن نفس النتائج يمكن أن تتحقق بصورة تلقائية من خلال عملية الخصخصة في الدول النامية ذلك أن الخصخصة عملية معقدة وتحتاج إلى إعداد جيد وتنظيم وكفاءة وتقدير للمسئولية ويمكن حصر النتائج التي تحققت في بعض اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة في الأتي:

1– اقترنت عملية الخصخصة بزيادة الإنتاجية وتحقيق معدلات أرباح معقولة في الوحدات التي انتقلت من القطاع العام الحكومي إلى القطاع الخاص.

2– حصلت الدولة من عملية الخصخصة على حصيلة من الموارد المالية المحققة من

عملية بيع بعض وحدات القطاع العام وكذلك انخفض الإنفاق العام مما أدى إلى خفض أو إزالة العجز في الموازنة العامة.

3–إن عملية التحول اقترنت بالتخلص من البطالة المقنعة والعمالة الزائدة ولكن يمكن أن يكون هذا على حساب زيادة معدلات البطالة الكاملة في سوق العمل .

4–لا شك أن الهدف الأساسي من عملية الخصخصة هو رفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية

وخفض التكاليف ومن ثم اقترنت أيضا هذه السياسة بخفض تضخم التكاليف مما أدى

إلى خفض معدل التضخم العام.

من أهم النقاط التي توجه في نقد القطاع العام هي الحد من الطموحات والحوافز الفردية وبذلك فإن بيع بعض وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص يتيح للحوافز

الفردية لأن تؤثر على إنعاش الاقتصاد القوم ويصبح الاقتصاد القومي معتمدا على المبادات الفردية مما يؤدى إلى توليد النمو ويساعد على نضوج الاقتصاد القومي ويساعد أيضا على تحقيق الأهداف العامة للدولة بأسلوب أكثر كفاءة.

5– أن نظم التخطيط الاقتصادي التي تعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج تتصف

بعدم حساسيتها واستجابتها السريعة للتغيرات التي تحدث في السوق ، لذلك نجد أن

الخصخصة تساهم في سرعة استجابة جهاز الإنتاج والتسويق في الدولة للمتغيرات

والاتجاهات التي تنمو وتنتشر في السوق المحلى والسوق العالمي.

6– وفيما يتعلق بالدول النامية نجد أن اعتماد هذه الدول على التخطيط المركزي

الحكومي والملكية العامة لوسائل الإنتاج أدى إلى انتشار مظاهر الاقتصاد الخفي .

وكان لهذا المظهر آثار سيئة كثيرة .ولكن عملية التحول من الملكية العامة إلى الملكية
الخاصة تؤدى إلى الحد من هذه الظاهرة وحصرها في أضيق الحدود.

7- أن برامج الخصخصة تهدف إلى إحداث الآثار الإيجابية للمنافسة الحرة ومن ثم زيادة مستوى الخدمة.

8- أن خفض مساهمة الدولة في النشاط الاقتصادي وزيادة الخصخصة تساعد الإدارة
الحكومية للتفرغ لخدمة الأهداف العامة للدولة.

9- زيادة مساهمة القطاع الخاص في الاستثمارات وإقامة المشروعات في جميع المجالات للمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

10- إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال الصناعة – الزراعة - الخد مات .. الخ
والتطوير المستمر تمشيا مع الاتجاهات العالمية.

11- تقوية عنصر المنافسة بين منشآت القطاع الخاص لصالح المنتج والمستهلك في
تحقيق الربح وخفض تكلفة المنتج وأن تكون الأسعار مناسبة للمستهلك.

12- توفير فرص عمل حقيقية والعمل على الحد من مشكلة البطالة وآثارها الاجتماعية
والسياسية والاقتصادية.

13- تنشيط حركة التجارة الخارجية والاهتمام بسلع التصدير وأيضا التجارة الداخلية
لتوفير احتياجات المستهلكين.

14- جلب الاستمارات الأجنبية للبلاد للمساهمة في إقامة المشروعات وتوفير فرص العمل وتحقيق التنمية والاقتصادية.

15- العمل على الاكتفاء الذاتي للشعوب في أغلب الأحوال والاعتماد على الدول الأجنبية شفى أضيق الحدود.

16- الارتباط بالأسواق العالمية.

17-اقتصار دور الدولة على الأنشطة الاقتصادية الإستراتيجية وتوفير المناخ الملائم من حيث الأمان والقوانين -لكي يقوم القطاع الخاص بدوره الفعال في التنمية الاقتصادية ومواجهة المنافسة الأجنبية.

****بعض السلبيات آتى وجهت إلى الخصخصة:

- تدنى مستوى الأداء بسبب قيود الأسعار والتمويل والعمالة.

•عدم نجاح القطاع العام في أي من أهدافه الإنمائية أو التوزيعية أو السياسية وفى نفس الوقت ينتظر في المقابل أن تؤدى الخصخصة إلى:

رفع الكفاءة .

دعم موازنة الحكومة .

تحسين أداء الاقتصاد العام .

توسيع نطاق ملكية الشعب .

توظيف السيولة النقدية لخدمة التنمية .

برغم انتهاج كثير من الدول منهج الخصخصة وذلك لأسباب الإصلاح الاقتصادي بهدف مواجهة مشاكل العجز المزمن في الموازنة العامة في كثير من الدول.

إن الواقع الاقتصاد وتطورات التطبيق العملي لبعض الأنماط الاقتصادية تتلاحق عبر التاريخ ، فنجد أن تطبيق منهج التخطيط المركزي في دول العالم الثالث في أفريقيا قد تلازم مع حركات التحرر والاستقلال التي سادت هذه المناطق منذ عقد الخمسينات.

أن هذا المنهج قد حقق نجاحا مؤقتا في بعض من هذه الدول وبعد ذلك اتجهت اقتصاديات هذه الدول إلى التحرر تدريجيا من قيود هذه النظم المقيدة لحركة تطور ونمو القطاع الخاص.

ولقد زاد من تدهور النظم خلال عقد الثمانينات انخفاض أسعار البترول وأسعار السلع الأولية المنجمية والزراعية.

لذلك نجد أن معظم الدول التي انتهجت هذا الأسلوب في العالم الثالث اتجهت إلى عملية الخصخصة بسبب عدم قدرة الدولة على تنفيذ معدلات الإنفاق المرتفعة التي يتطلبها نموذج التخطيط المركزي ، كما أن الأدوات الاقتصادية التي استخدمت لمواجهة النفقات الباهظة لهذا الأسلوب لم تحقق الأهداف المرجوة.

والخصخصة تستخدم كحافز مساعد في تحقيق ودفع سياسة الإصلاح الاقتصادي ، فسياسة الإصلاح الاقتصادي والخصخصة يجب أن يتحركا جنبا إلى جنب ويد في يد ، والخصخصة شيء ملموس يمكن أن يفهمه العامة ، كما تكتشف عما إذا كان الأفراد يرغبون في الاستثمار في مجال الصناعات التي تباع إلى القطاع الخاص لتحسين الوضع الاقتصادي في المجتمع الذي يسيطر علية المشروعات العامة والتي بكفاءة متدنية بسبب سوء الإدارة وليس بسبب انخفاض أسعار منتجاتها التي تحدد لتحقيق أهداف اجتماعية وسياسية.

والخصخصة في واقع الأمر هي وسيلة وليست هدفا ذلك أنها أداة لتحقيق هدف رفع الكفاءة الإنتاجية . ولهذا فقد لا يستدعى الأمر التصرف في وحدات القطاع العام إذا تعذر ذلك لسبب أو لآخر . ولقد شجعت المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للانتشاء والتعمير والوكالة الدولية للتنمية

هذا الاتجاه كمرحلة أولى وتمهيدية في حالة صعوبة التحول السريع إلى بيع المشروعات العامة إلى القطاع الخاص ... ويتعاون البنك الدولي مع الوكالة الدولية للتنمية حيث يمنح البنك الدولي المساعدات المالية في حين تقوم الوكالة الدولية للتنمية بتقديم المساعدات الفنية في هذا المجال.

**** عناصر نجاح عملية الخصخصة:

يوجد ثلاث عناصر رئيسية لنجاح الخصخصة يمكن حصرها في الآتي:

أ – دعم واقتناع وتفهم من الجماهير لعملية الخصخصة.

إن اقتناع الجماهير بعملية الخصخصة أمر ضروري لنجاح هذه التجربة ويجب أن يقترن بتعاون منهم لدعم العمل الخاص حسب آليات السوق الحر المنظم غير العفوي

ب – التزام الحكومة بعملية الخصخصة والعمل على تحقيقها بأسلوب رشيد:

إن دور الحكومة في عملية الخصخصة رئيسي وهام وبدون قيام الحكومة بهذا الدور لن

تستطيع الدولة من إتمام هذه العملية المعقدة ، ومن ثم يجب على الدولة وأجهزتها المعنية أن تبادر بتحديد وتوصيف وتشخيص المشكلة وتنمية وتقييم المشروعات بصورة مبدئية وإعادة هيكلة ديون المشروعات ، ثم إحداث التغيرات التشريعية المطلوبة . وبعد ذلك تسويق المشروعات والقيام بكافة المفاوضات اللازمة لعقد هذه الصفقات.

كما يجب الإعلان عن عمليات الخصخصة بحيث أن تكون واضحة وجلية للعامة وألا يتم بيع هذه الأصول بالوساطة أو لأصحاب النفوذ ، وكذلك محاولة أن يشارك في شراء هذه الشركات القاعدة العريضة من صغار المدخرين حتى يوجد مشاركة عامة من الشعب في امتلاك أصول المشروعات العامة التي تتحول إلى القطاع الخاص وبحيث نحد من سيطرة طبقة معينة على هذه الأصول ونمنع الاحتكار.

ج – أقترن عملية الخصخصة بعملية شاملة للإصلاح:

إن عملية الخصخصة لا يمكن أن تتم بدون سياسة إصلاح اقتصادي مناسبة تدعم خطوات الخصخصة وتساعد على تهيئة مناخ الاستثمار وتحد من تدخل الدولة في آليات السوق الحر وفى الحدود التي تمنع التقلبات غير المطلوبة وباستخدام أدوات اقتصادية غير مباشرة وكذلك استبعاد الدعم الذي يخل بقواعد السوق مما يساهم في خلق جوا مناسبا للابتكار وتنشيط طبقة رجال الأعمال.

العناصر والفئات المعارضة لعملية الخصخصة:

ومما لا شك فيه أن البيروقراطية الحكومية في كثير من الدول لا يوجد لديها حماس لإتمام هذا البرنامج ، في حين نجد أن النقابات تبدى تخوفا من عملية

الخصخصة بسبب توقعاتها بانخفاض فرص العمالة وزيادة البطالة وتفشيها بين أفراد القوى العاملة خاصة وأن هذه المشروعات يجب أن تعمل على زيادة إنتاجيتها وتحقيق معدلات عمالة مثلى بعد إتمام عملية الخصخصة.

كما أن بعض الطبقات الرأسمالية في المجتمع قد تعارض عملية الخصخصة إذا كانت هذه العملية سوف تؤثر على أوضاعهم الاحتكارية في السوق.

لذلك فإحدى الطرق العملية لاجتذاب هذه العناصر إلى عملية الخصخصة هو بتحويلهم من متضررين وخاسرين من هذه العملية إلى منتفعين ومستفيدين وذلك على النحو التالي:

- أن يشترك العاملين في ملكية هذه المشروعات أو في جزء منها وبذلك نضمن تأييدهم لعملية الخصخصة.
- تقديم تعويضات سخية للذين يستغني عنهم.
- إعادة التدريب والتأهيل للعمال في قطاعات أخرى نامية.
- تشجيع امتلاك العمال المستغنى عنهم لمشروعات صغيرة بتقديم مختلف التسهيلات

والحوافز لهم.

ولعل ما نفذ في مصر عام **1991** إصلاحات يدخل في هذا الاعتبار التحضيري.

حيث بدء **25** شركة من شركات قطاع الأعمال سوف تخضع لإعادة الهيكلة وبلغ عدد عمال هذه الشركات (**110699**) عاملا . وتضمن البرنامج الحكومي للخصخصة كدفعة (**1992** /ما يزيد على (**24563**) عاملا . أما الدفعة الثانية / **92**) أولى (**1993** /**91**) فتشمل عددا من العمال يزيد على (**24828**)عاملا . وتضم الدفعة الثالثة **93**/ (**1994**شركات تضم) (**113288**عاملا.

ومن الآثار المباشرة لعمليات الخصخصة ، تغير حجم العمالة الهياكل الإدارية ومستوى

المهارة والأجور ، وتحرص الحكومة على الإبقاء على العمالة القائمة.

ومهما يكن من أمر فإن تسريح جانب العمالة أمر أكيد ولو بعد حين . وتتم محاولات جادة لتخفيف آلم ذلك من خلال المكافآت " المادية المجزية " والمساعدة في الحصول على عمل آخر والالتحاق بالتدريب التحويلي وتشجيع العمال للحساب الخاص.

ومن المواقف الواضحة بشأن عملية " الخصخصة " ما جاء في ورقة عمل أعدها

الاتحاد العام لنقابات عمال مصر حول تطبيق القانون (**203**) لسنة **1991**

الخاص بقطاع الأعمال وقد اقترحت الورقة– :

- إتاحة الوقت الكافي.
- تطبيق وسائل ومناهج الإصلاح التي تضمنها القانون.
- تقييم أصول الشركات على أسس فنية ومالية وإدارية سليمة.
- عدم دمج الشركات الخاسرة في شركات ناجحة.
- ضرورة الالتزام بضوابط دقيقة لاختيار القيادات.
- ضرورة إشراك الاتحاد العام لنقابات العمال في اللجان الخاصة بقطاع الأعمال العام
- إنشاء صندوق خاص بالتعويضات تلافيا لأي آثار قد تمس حقوق العاملين من أجور وتأمينات.

الخصخصة وأثرها على العمالة

تتجه أغلب الدول النامية نحو إدخال تغييرات جوهرية في سياستها الاقتصادية تهدف

إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي مع تحسين معدلات النمو ، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات في النظام الاقتصادي من بلد إلى آخر ... إلا أن هذه السياسات في مجملها تشمل الآتي– :

(1التصحيح المالي بتخفيض العجز في موازنة الدولة.

(2تخفيف التدخل الحكومي المباشر في الأنشطة الاقتصادية بما في ذلك دور المخطط المركزي ، والاعتماد بدرجة أكبر على أدوات ووسائل غير مباشرة لتوجيه الأنشطة الاقتصادية.

(3تحرير أسعار الصرف من خلال ترك عوامل السوق تحدد أسعار صرف العملة

الوطنية من خلال ضبط السيولة النقدية المعروضة من قبل الحكومة والقطاع المصرفي.

(4تصحيح هياكل الأسعار في اتجاه أن تصبح أسعار السلع والخدمات معبرة عن عوامل التكلفة الحقيقية لها وعن تفاعل ظروف العرض والطلب من خلال تفاعلات قوى السوق وتخفيض الدعم الحكومي وإزالة القيود والتدخلات الحكومية المقيدة للتفاعل الطبيعي لقوى العرض والطلب.

(5تحرير التجارة والأسعار وحركة عوامل الإنتاج وأهمها عنصر رأس المال ويشمل

ذلك تحرير التجارة الخارجية بتخفيف القيود عنها وتوفير ضمانات لحركة رؤوس الأموال من وإلى البلاد.

وفى ظل برامج التعديل الهيكلي وتحرير التجارة التي تحكمها سياسات وتوجهات ذات طبيعة عالمية وخاصة محتوى جولة أوروجواي ، أصبحت اقتصاديات الدول النامية ومنها مصر تتجه إلى الاندماج مع الاقتصاد العالمي...

وهذا أمر حتمي وضروري ... وبشكل عام فإن ذلك فى صالح الدول النامية في المدى الطويل ، ولا بديل له إلا الانعزال وتهميش دور الدول النامية عالميا ... إلا أنه

في المدى القصير فإن هذه المتغيرات تؤثر سلبا على مستوى التشغيل ومعدلات البطالة

...هذا بالإضافة إلى الطفرة التكنولوجية العالمية وآثارها على أوضاع التشغيل في كافة بلدان العالم المتقدمة منها والنامية.

ومصر شأنها شأن أغلب الدول النامية تواجه مجموعة من العوامل تزيد من حدة

قضية التشغيل والبطالة بالمجتمع المصري ، منها انعكاسات برامج الهيكلة والإصلاح الاقتصادي وتقليص التوظيف بالقطاع العام والحكومي وتراجع فرص العمل بدول النفط ، والهجرة العائدة ، وعدم موائمة مخرجات التعليم والتدريب المهني مع احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأسواق العمل الداخلية والخارجية مع التطورات التكنولوجية وتحديث وسائل الإنتاج بالإضافة إلى زيادة حجم الداخلين الجدد لسوق العمل نتيجة ارتفاع معدلات النمو السكاني ، ذلك أن النمو السكاني فى مصر أصبح قضية اقتصادية واجتماعية خطيرة تؤثر تأثيرا مباشرا على أوضاع التشغيل في مصر كما تؤثر على الاقتصاد القومي بتأثيرها على خطط التنمية وأهدافها ، وهو ما يعوق خطوات التنمية الاقتصادية.

ويمكن طرح قضية الخصخصة والعمالة في مصر من خلال إلقاء الضوء على القانون 203 لسنة 1991 بإصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام وحتمية الخصخصة.

فلقد أصبح من المؤكد أن أغلب دول العالم تتجه نحو تنفيذ برامج الخصخصة .

والخصخصة تعنى أشياء مختلفة للحكومات المختلفة وإن كانت بشكل عام تعنى تحويل الملكية والإدارة من مؤسسات تمتلكها الدولة إلى القطاع الخاص ، وهذا لا يعنى بالضرورة بيع كل وحدات القطاع العام فهي وإن كانت تتطلب في بعض الحالات نقل الملكية إلى القطاع الخاص فقد يكتفي في حالات أخرى بخصخصة الإدارة مع بقاء الملكية في يد الدولة مع بيع نسبة من أسهمها إلى الجمهور أو إلى العاملين وفى التجربة المصرية لا يقصد بالخصخصة مجرد تحويل شركات قطاع الأعمال العام إلى القطاع الخاص فقط فهذا هو المفهوم الضيق لها ، ولكن يقصد بها أيضا تطوير قطاع الأعمال العام ونمو إداراته من

خلال آليات السوق وإطلاق المنافسة ، وفتح أسواق جديدة محليا وخارجيا والاهتمام بجودة المنتجات وتطويرها من أجل تحقيق أهداف التنمية.

فالدعوة إلى الخصخصة تعنى مزيد من الكفاءة الاقتصادية للأنشطة الإنتاجية والخدمية وهو ما يعود بالفائدة على طرفي الإنتاج وعلى المجتمع كافة ... لكل ذلك جاءت فلسفة القانون**203** لسنة **1991** حيث كانت الضرورة ملحة للبحث عن الأسلوب لتطوير أداء القطاع العام وتحسين وتحرير إداراته لتحقيق النتائج الاقتصادية المرجوة ، واتجهت الآراء إلى أن ذلك يتحقق بالفصل بين الملكية والإدارة ، بحيث يقتصر دور الدولة ممثلة في الجمعيات العمومية للشركات القابضة على المحاسبة عن النتائج ... وتمارس الإدارة في ذات الوقت نشاطها في الاستثمار بذلك الأسلوب والمنهج الذي تدار به الاستثمارات الخاصة بعيدا عن سيطرة الأجهزة

الحكومية والتعقيدات الإدارية فتحرير القطاع العام عموما يستهدف زيادة فاعلية المؤسسات الإنتاجية المملوكة للدولة وتأمين ربحيتها بالفصل الكامل بين الملكية والإدارة

وقد تضمن القانون أحكاما عديدة تستهدف تشجيع القطاع الخاص على الدخول مساهما في شركات القطاع العام . أولها أن الشركات التابعة لا يشترط فيها أن تكون مملوكة بأكملها للدولة أو الهيئات العامة ويكفى أن تكون الملكية العامة في حدود واحد وخمسين في المائة حيث تنص المادة **[16]** من القانون على الأتي" :

تعتبر شركات تابعة في تطبيق أحكام هذا القانون الشركة التي يكون لإحدى الشركات القابضة **% 51** من رأس مالها على الأقل " ومعنى ذلك أن القطاع الخاص يستطيع الدخول مساهما في حدود تسعة وأربعين في المائة من رأس مال

هذت الشركات . ويلاحظ أن هذا الحكم ليس جديدا بل مأخوذ من القانون 97 لسنة1983

الذي كان يفرق بين نوعين من شركات القطاع العام الأولى هي الشركات المملوكة بأكملها لشخص عام بمفردة أو بالاشتراك مع أشخاص آخرين من القطاع العام ... والثانية هي الشركة المملوكة بالاشتراك مع القطاع الخاص بشرط ألا تقل الملكية العامة عن واحد وخمسين في المائة من رأس مال الشركة ... وقد انتقلت هذه التفرقة برمتها إلى القانون الجديد غير أن القانون الجديد استحث حكما هاما ليس له مقابل في القانون السابق . وهو قابلية الأسهم التي يمتلكها القطاع العام للتداول في بورصة الأوراق المالية ولم يكن ذلك مسموحا به

في القانون [97] لسنة 1983 الذي كان ينص في المادة [22] على " انه لا يجوز للأشخاص العامة أو الشركات وبنوك القطاع العام أن يتصرف في الأسهم شركات القطاع العام المملوكة لها إلا فيما بينها ... " وقابلية الأسهم المملوكة للقطاع العام للتداول تعتبر من أهم الأحكام التي استحدثها القانون 203 لسنة 1991، حيث أنة يفتح الباب أمام تطبيق سياسة الخصخصة وهو الأمر الذي لم يكن ميسورا من قبل ... بالإضافة إلى ذلك فقد أدخل القانون تغيرا في نصيب العاملين في أرباح الشركة فقد حدد القانون هذا النصيب بما لا يقل عن عشرة ش فى المائة من هذه الأجور السنوية الأساسية لهم ، وهذا الحكم يختلف عما كان علية الحال في ظل القانون 97 لسنة 1983] قانون هيئات القطاع العام وشركاته .

بعد استعراض أحكام القانون 203 لسنة 1991 مقارنة بأحكام القانون السابق يمكن القول أن القانون الجديد ولائحته التنفيذية قد قضيا على كثير من عيوب ومآخذ القطاع العام و معوقاته التي تضمنتها بعض نصوص القانون السابق الإشارة إليها ويبقى بعد ذلك كيفية التطبيق والتنفيذ وفلسفة وحسن اختيار القيادات

المتحررة القادرة على اتخاذ القرار و التي يكون الرائد والمعيار الأساس في اختيارها الكفاءة وسابقة الأعمال والقدرة على المبادرة والتطوير.

كما أن نجاح قانون قطاع الأعمال العام مرهون من ناحية أخرى بالنجاح في تنفيذ

سياسة الخصخصة – التي هي العمود الفقري لهذا القانون وعلامة من علامات التحول الاقتصادي في مصر – والذي فتح الباب على مصراعيه للدخول إليه كحل جذري لمشاكل القطاع العام بالتصرف في الوحدات الخاسرة أو الوحدات الناجحة غير الاسترابيجية بنقل ملكيتها كليا أو جزئيا إلى القطاع الخاص حتى ترجع الدولة إلى وظيفتها التقليدية في المحافظة على الأمن والنظام والصحة العامة والدفاع والتعليم الأساسي وبعض المشروعات العملاقة التي لا يقدر عليها القطاع الخاص ، وحسب الدولة في إدارتها للنشاط الاقتصادي والإشراف عليه أن تقتصر على التخطيط التأثيرى مستخدمة في ذلك برشد وحكمة أدوات السياسة النقدية والمالية والضريبية والجمركية والمصرفية والائتمانية بغية توجيه النشاط الخاص والعام لتنظيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بدلا من التخطيط الشامل الذي أدير به الاقتصاد القومي طيلة العقود الماضية فلم يثمر إلا مزيدا من البطالة.

وقد أثبتت التجارب أن القطاع الخاص أكفأ من أداء القطاع العام ، وبصفة خاصة في عديد من الأنشطة ذلك أن نظام الحرية الاقتصادية القائم على إطلاق المبادرات الفردية وإعمال قوى السوق ، هو أفضل النظم الاقتصادية التي عرفها الإنسان حتى الآن ، لإدارة واستغلال الموارد الاقتصادية للمجتمع طبقا لمقتضيات الكفاءة الفنية والاقتصادية ، كما أثبتت حقائق التاريخ الاقتصادي في كافة دول العالم إلى جانب ذلك أن هذا النظام هو أكثر النظم قدرة على تحقيق رغبات المجتمع ... ولكن علينا أن نؤكد مرة أخرى أن التحول إلى فلسفة الحرية الاقتصادية لا يعنى على الإطلاق إلغاء وظيفة الدولة الاقتصادية ومسئوليتها

نحو المجتمع ، فمن المسلم به حتى في أكثر دول العالم حرصا على فلسفة

الحرية الاقتصادية أن على الدولة:

(1أن تدخل لتصحح المسار الاقتصادي إذا عجزت قوى السوق عن تحقيق الأسس التي تخدم الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية للمجتمع.

(2كما أن عليها أن تتدخل لحماية محدودي الدخل تمشيا مع مبادئ وقيم العدل والتكافل الاجتماعي.

المبحث الثالث : حوكمة الشركات !!!!

"الحوكمة" ليست فقط مصطلح، لكنها نهج ومبادئ تطبق كاملة وبحذافيرها, كما انها ليست لفظا جديدا، أو كلمة تردد وتضاف إلى قاموس التداول لعرض عضلات ثقافية، بل هي معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام الى آخر. وباتت حوكمة الشركات من الموضوعات المثيرة جداً، خصوصا بعد ما وجدت الدوائر الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية فيها وسيلة فعالة للتدخل في اقتصاديات الدول النامية تحت عناوين برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلة والاهتمام بالجودة والبحث عن عوائد اقتصادية مرتفعة حسب ما يراه صندوق النقد والبنك الدوليين.

وتطورت تداعيات مفهوم حوكمة الشركات إلى الحد الذي أصبح معه المفهوم شعاراً إصلاحياً وجزء من خطاب سياسي اقتصادي للحكومات أو من يقف في مقابلتها.

وطرحت آليات مختلفة للتعامل مع استحقاقاته الإدارية والمالية والمحاسبية وكذلك المهنية والأخلاقية. وعليه... ولأن القادم والقريب من الممارسات بموجب تلك الاستحقاقات سيكون تحت هذا العنوان، لذا وجدنا أننا ملزمين أن نضع الموضوع على بساط البحث والتحليل. ماذا يقصد بالحوكمة ؟ هذا اللفظ قدم من قِبل البنك الدولي وصندوق النقد تحت اسم **corporate governance**، وهو ما تم ترجمته للعربية واتفق على تعريفه بالإدارة الرشيدة سواء للشركات تحديدا أو الاقتصاد بصورة عامة واستقر مجمع اللغة العربية في مصر على لفظته (حوكمة) . والحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وبمعنى أخر, فان الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. كما إنها الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها ، وتركز الحوكمة على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية ، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة. والمقصود بمبادئ "حوكمة الشركات" هو القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها . وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة في شأن الشركات في القوانين المختلفة واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لهما إلا أن ما يعطي هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصاً قانونية , ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة. لذلك فإن هذه القواعد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحاً

وافياً من دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة. ظهور حوكمة الشركات : يمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم حوكمة لشركات إلى العلن ، منها:

1- منذ العام **1997**، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة. و كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة" . كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون **Enron** وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة, وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام. وهو ما أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

2- زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، ممارسات الشركات متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية. فرغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسية, فإن هناك **100** شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم، من خلال ممارستها الاحتكارية.

3- اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديموقراطيات الناشئة, نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. الهدف من الحوكمة : تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة . كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والمحافظة على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين, ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل ، وتوليد الأرباح و خلق فرص عمل. مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إطارا تفصيليا لكي تستوفي الشركات شروط الحوكمة، و ويتم تطبيقها وفق خمسة معايير توصلت إليها وتتمثل في :

1- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

2- المعاملة العادلة لحملة الاسهم : وتعنى المساواة في التعامل بين كل المساهمين ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة

على القرارات الأساسية ، والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وبين أصحاب المصالح وتشمل التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة.

4- الإفصاح والشفافية: ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المادية التي تتعلق بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحوكمة الشركة. وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ومن دون تأخير.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية و ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم. وفي النهاية, نود أن نشير إلى أن دور "الحوكمة" لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها, لكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

متى ظهر هذا المصطلح:-

ظهرت في الفترات الخيرة مصطلحات عدة مثل العولمة وغيرها, واحتلت مساحات كبيرة , والآن ظهرت كلمة كبيرة جديدة وهي مرشحة لكثرة الاستخدام والتداول عما قريب، وهي"الحوكمة".

المبحث الرابع : الهندرة الإدارية

الهندرة .. إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهرت الهندرة إعادة هندسة العمليات الإدارية عام **1990** على يد ما يكل هامر من خلال مقالة كتبها ونشرت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو.

وتعرف الهندرة بانها: تغيير المنهج الأساسي في العمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء بالنسبة للسرعة والتكلفة والجودة.

****خصائص الهندرة:

* إعادة بناء من الجذور.

* تختلف تماما عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد,.,

* تركز على العمليات الإدارية لأعلى الأنشطة.

* تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء.

* تقوم على هيكلة العمل كوحدة كاملة.

* تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لان تكلفتها تفوق قيمة نتائجها.

* تميل للرقابة اللاحقة وتقليص ضوابط الرقابة السابقة.

* الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات.

***أهداف الهندرة:

* تحقيق تغيير جذري في الاداء.

* الانتقال من الاعتماد على الوظائف الى التركيز على العمليات.

* التركيز على العملاء والمستفيدين.

* تطوير بيئة ادارية تعتمد على العمليات.

عوامل نجاح الهندرة

* تغيير العمليات الادارية لا تطويرها وتعديلها.

* التركيز على العمليات وعدم الاهتمام ببعض المناهج الإدارية السائدة.

* إعادة بناء المنظمة ككل وليس إعادة تصميم العمليات فقط.

* عدم تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المنظمة والعمل على تغيير السلوكيات بما يتناسب مع قيم العمل الجديدة.

* مواصلة مشروع الهندرة وعدم التراجع عنه عند وجود بعض المشاكل او التوقف عند الإحساس بالنجاح الجزئي.

* عدم تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة بشكل مسبق.

* عدم إتاحة الفرصة للمفاهيم التقليدية بالمنظمة للعمل على إعاقة المشروع.

* تبني الهندرة والبدء بها من القمة, لأمن القاعدة.

* وجود قياديين مدركين لإبعاد ومفهوم وماهية العمليات ويتبنون المشروع.

* تخصيص موارد كافية لمشروع الهندرة (الوقت، المال، الجهد، الاهتمام).

* وضع المشروعات في قمة الأولويات والتعامل معها بجدية.

* التركيز على المشروع وعدم تشتيت الجهود على عدد محدود من العمليات.

* تطبيق الأفكار والتصاميم الجديدة للعمليات وعدم التوقف عند طرح الأفكار وإعادة التصميم.

* عدم تقييد المشروع برضي الجميع.

* عدم استغراق المشروع لأكثر من عام لإعادة التصميم وبدء التنفيذ.

* الإعداد المناسب للتغيير الذي سيحدثه المشروع.

* عدم الإفراط في التوقعات.

* وجوب إدراك صعوبة التطبيق.

* وجوب الاستعانة بتقنية المعلومات عند بدء المشروع وخلال مراحل التطبيق.

* توفير المنهجية المناسبة للتطبيق.

* إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات.

* التركيز على احتياج العملاء بالدرجة الأولى.

* تفويض العاملين بالصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.

* جمع وتوحيد الأنشطة التي يجب أن تؤدى من خلال عمليات متوازية.

* ضرورة اقتناع وتعاون العاملين الذين سيشملهم المشروع.

* الاهتمام بالعمليات الإستراتيجية ذات القيمة وعدم إهمال العمليات المساندة.

* الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية .

د .: فهد صالح السلطان - إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) – **2007**

المبحث الثالث : إدارة الوقت والعنصر البشرى

إدارة الوقت :

أوضح الجريسي في تعريفه لمفهوم إدارة الوقت أنها لا تنطلق إلى تغييره و لا إلى تعديله بل إلى كيفية استثماره بشكل فعّال و محاولة تقليل الوقت الضائع هدراً دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد (**23**). و قد لخص دراكر **Drucker** كما أوضح الجريسي تعريف إدارة الوقت بقوله "أن إدارة الوقت تعني إدارة الذات و أن المدير الفعّال هو مَنْ يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مُهماته و أعماله و أن الوقت يُعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر"(**24**). و قد قلنا من قبل أن الوقت يتسم بالجمود فلا يمكن ادخاره أو تعويضه أو تأجيله وبالتالي ندرك اختلافه عن بقية الموارد البشرية و الطبيعية و المادية. لذا من الممكن إيجاز تعريف إدارة الوقت بعبارة أخرى أنه الاستخدام الجيد و الصائب للوقت المحدد و المسموح به لتحقيق غايةٍ ما. تعريف آخر لإدارة الوقت أورده الدكتور الخضيري بأنها "علم و فن الاستخدام الرشيد للوقت, هي علم استثمار الزمن بشكل فعّال, و هي عملية قائمة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و التنسيق و التحفيز و الاتصال و هي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع, فإذا لم نُحسن إدارته فإننا لن نُحسن إدارة أي شيء"(**17**). لذا لا يختلف اثنان على أهمية إدارة الوقت في حياتنا العلمية و العملية. فالوقت قابل للاستغلال و الاستثمار بدون حدود أو قيود و هو كأصل ثمين **Asset** كما يقول الدكتور الخضيري كان سبباً في تقدم غيرنا اكتسابه المهارات في كيفية إدارة هذا الوقت و عدم هدره (**7**). إن عدم إدارة الوقت جهلاً أو عمداً هي أحد أسباب تأخر العرب و المسلمين في قضية التنمية التي يطرحها كثيرٌ من علماء و مفكري العرب. يقول الدكتور الخضيري أن قضية التنمية هي في الواقع قضية استثمار للوقت فنحن بحاجة إلى نظرية عربية متكاملة لإدارة الوقت لزيادة فعالية المديرين في استغلالهم للوقت و تعميق إحساسهم بالثروة التي في أيديهم و باختصار يمكن القول إن المدير الفعّال كما وضح الجريسي هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته, و يوزعه التوزيع الفعّال على تخطيط الأنشطة المستقبلية(وقت إبداعي), و تحديد الأنشطة

اللازمة لأداء تلك الخطط(وقت تحضيري), و الوقت اللازم للقيام بعمل ما(وقت إنتاجي), و وقت للقيام بالمراسلات اليومية و الروتينية (وقت روتيني),(27). و بعد هذا العرض عن أهمية إدارة الوقت, يظهر جلياً لنا أن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف, و تحقيق الهدف يحتاج إلى وقت. فالتخطيط يحتاج إلى وقت و كذلك التنظيم و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات و بذلك نرى أن الوقت أحد العناصر الهامة و الأساسية المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة, فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت و توقيت مناسب و كل وقت يحتاج إلى إدارة و تخطيط, هذه معادلة بسيطة وجب علينا معرفتها و إدراكها و بالأخص القائمين على شؤون الإدارة.

مهارات إدارة الوقت• التخطيط

• التنظيم

• تحديد الأولويات

• التوجيه

• المتابعة

الوسائل المساعدة في إدارة الوقت

قسّم علماء الإدارة الوسائل المساعدة على إدارة الوقت قسمان:

الوسائل التقنية

مثل الحاسبات الآلية,أجهزة الهاتف ذات المسجل الصوتي, الهاتف الجوال,آلات تصوير المستندات,أجهزة الفاكس و الماسح الضوئي,الانترنت والبريد الالكتروني, المفكرة الالكترونية. كل جهاز من هذه الأجهزة إن أُحسن استخدامه فإنه يفيد و يفعّل عملية إدارة الوقت. فالهاتف قد يجلب للمدير أنباء هامة و قد يكون لص الوقت, وآلة تصوير المستندات توفر تكرار الطبع و الجهد الكتابي أثناء توزيع القرارات الهامة, و كذلك الانترنت و البريد الالكتروني فإنه يساعد على تقريب المسافات و بالتالي تقليص الوقت. أخيراً و ليس آخراً الحاسب الآلي. يتسم الحاسب الآلي بإمكانية القيام بعدة أعمال بشكل سريع و دقيق أكثر مما يقوم به

الموظف العادي فوسائل الاتصالات هذه سلاح ذو حدين, فهي قد توفر الكثير من الوقت و قد تكون عائقاً لإدارة الوقت كالاتصالات الكثيرة غير الضرورية . إن هذا الكلام لا يعني انعدام فائدة وسائل الاتصال هذه. ففي دراسة قام بها الوقيان تبين من خلالها عدم استخدام العينة المختارة للأدوات التقنية مقارنة بالدول الأخرى. يقول الوقيان "وتعرضت الدراسة لتنظيم تنفيذ الأنشطة ورتابتها حيث اتضح الاهتمام الكبير للكويتيين بمراقبة مرور الوقت الفيزيائي في أثناء تنفيذ الأنشطة باستخدام الساعات الخاصة التي يمتلكها الغالبية, أو بمراقبة ثلاثة أرباع العينة للوقت من خلال ساعات الحائط. وتبين كذلك أن تنظيم الكويتيين لوقتهم هو تنظيم عام يعتمد بدرجة كبيرة على الذاكرة والتخطيط العقلي بدلا من التخطيط الرسمي المكتوب ويفتقر إلى الدقة الملحوظة في التنظيم بالساعات, وتحديد مواعيد بداية النشاط ونهايته كما هو ممارس في مفكرات تنظيم الوقت الشائعة بين مواطني الدول الصناعية لذا توضح هذه الدراسة أهمية عنصر التخطيط و أهمية استخدام هذه الوسائل في إدارة الوقت لكن من غير إفراط و لا تفريط.

الوسائل غير التقنية الشخصية (الذاتية)

مثل الاعتماد على السكرتير في تنفيذ بعض المهام, و إعداد مفكرة مكتبية يومية أو أسبوعية, الذاكرة الشخصية للمدير و تطبيق التفويض. التفويض **Delegation** كما يرى عليوي و سمير سعيد هو "العملية التي يعهد بها الرئيس الإداري بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه فمزايا التفويض عديدة منها كما أوضح الدكتور عبد الفتاح, زيادة الفاعلية في العمل,و إعطاء المدير وقتاً للتركيز على المهام الكبرى و تحقيق السرعة و المرونة و توفير الوقت إلا أنه ينبغي التأكيد على أن التفويض الإداري –كما قال عليوي و سمير سعيد–قد لا ينجح إذا لم يُعد إعداداً سليماً, بل على العكس قد يثير الفوضى و الإرباك في العمل الإداري. و بالتالي نرى أن التفويض مثل الوسائل التقنية سلاح ذو حدين مع إدارة

الوقت و بالتالي وجب الاستخدام السليم له. أورد أليكساندر أن باري جليك رئيس مجلس إدارة شركات **Almost Heaven** بفرجينيا قال أن الأدوات الأكثر فاعلية في إدارة وقته هو التفويض و حجب المكالمات الهاتفية غير الضرورية(**21**).

ولا تقتصر إدارة الوقت على مفهوم مرور الزمن بل يعتمد أيضا على آفاق الوقت (**Time Horizon**) الذي يعيشه الانسان. وأورد الوقيان كخلاصة لبحثه أن نتائج تحليل مقياس المجال الزمني تشير إلى " أن الكويتيين يفضلون عموما الأحوال المعيشية في الوقت الحاضر، يليه الوقت الماضي يأتي أخيرا الوقت في المستقبل" كما تبين أن "الكويتيين ليس لهم منهج واحدا في قضاء أنشطتهم في حيز الوقت، ويعتبرون مزيجا من "الأحاديين **Monochronic**" وهم من يفضلون القيام بعمل واحد فقط في كل حيز زمني، و"المتعددين **Polychronic**" وهم يفضلون قضاء عدة أعمال في نفس الوقت أو يرغبون في العمل الجماعي لتوفير الوقت (**Hall** **1983**)".

إدارة الوقت من منظور إسلامي

الوقت من أصول و أهم النعم اللتي أنعم الله بها علينا. و لأهمية الوقت في القران الكريم ورد ذكره عدة مرات فقد أقسم الله بالوقت قال القرآن ﴿وَالَّيْلِ إِذَا يَغْشَى وَ النَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى﴾ و قال أيضاً ﴿وَالَعَصْرِ إِنَّ الإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ﴾, أورد الجريسي قولاً للعلامة يوسف القرضاوي أنه من المعروف لدى المفسرين, أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه, فذلك ليلفت أنظارهم إليه و ينبههم على جليل منفعته(**31**). و يقول المصطفى عليه الصلاة و السلام (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ), يقول الجريسي "فمن صح بدنه و تفرّغ من الأشغال الشاقة و لم يسعى لاستثمار هذه الصحة و الفراغ لتحقيق أهدافه التي تعينه على الدنيا و الآخرة و ترقى به إلى مدارج الفائزين فهو كالمغبون تماماً". هاتان النعمتان من أعظم نعم الله على عباده أورد رسولنا عليه الصلاة و السلام تقسيماً رائعاً للوقت حيث يقول مما رواه عن صحف إبراهيم عليه السلام (على العاقل –ما لم يكن مغلوباً على أمره–أن

تكون له ساعات, ساعة يناجي فيها ربه, و ساعة يحاسب فيها نفسه, و ساعة يتفكر فيها في صنع الله, و ساعة يخلو فيها لحاجته من المطعم و المشرب), أليس هذا هو تنظيم الوقت الذي يتشدق به علماء الإدارة اليوم. ذكر الجريسي أنه في حثه عليه الصلاة و السلام على تنظيم الوقت و عدم إضاعته يقول: في حديث ابن عباس قال : قال رسول الله لرجل وهو يعظه (اغتنم خمسا قبل خمس شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك وغناءك قبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك) فقد لخص النبي في هذه الكلمات الموجزة البليغة ما تناوله الباحثون في علم الإدارة في كتب عدة فهو من جوامع الكلم إذ تحدث عن أهمية الوقت والمبادرة إلى استثماره واغتنام قوة الشباب وفرص الفراغ في العمل الصالح المثمر وحذر من خمس معوقات لاستثمار الأوقات كل ذلك في عبارات وجيزة لا تبلغ العشرين كلمة أيضاً في معرضه لقصة يوسف عليه السلام مع عزيز مصر و تأويل رؤياه, من أن ما فعله يوسف في تفسيره لرؤية الملك هو وضع خطة زمنية بإلهام من الله عز وجل لكسب الوقت في سنوات الرخاء بمضاعفة الإنتاج و تخزينه بأسلوب علمي للاستفادة منه في سنوات الجدب. أما تحديد الأهداف فيقول الله عز وجل﴿أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدى أَمَّن يَمْشِي سَوِيًّا عَلَى صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ فهنا تبرز أهمية تحديد الهدف و التنظيم الهرمي و توزيع المهام فقد أشار إليها القرآن كما قال الله تعالى﴿وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾, أي ليكون كلٌ مسخر لخدمة الآخر في ما يخصه. والرسول عليه الصلاة و السلام قد مارس التفويض حينما أرسل معاذ بن جبل إلى اليمن داعياً و أسامة بن زيد قائداً في غزوة مؤتة و الكثير من المهام التي كان عليه الصلاة و السلام يوكل إلى صحابته أدائها. يقول الدكتور الخضيري في كتابه الرائع "لكم يدهشني ما وصل إليه حال المدير العربي رغم زخم رصيده من الأحداث اللتي مرّ بها, و من العبر و الحقائق المستمدة من التجارب الممتدة و رغم الحِكم و خلاصات التجارب و تحريض القيم الحميدة التي تركها له التراث العربي و الإسلامي الهائل و الذي يجد

الباحث فيه مصدراً خصباً لتعاليم إدارة الوقت, من ذلك نصاً من كتاب طاهر بن الحسين لابنه عبد الله عندما ولاّه المأمون الرقة و مصر (و افرغ من يومك و لا تؤخره لغدك, و أكثر مباشرته بنفسك, فإن لغد أموراً و حوادث تنهيك عن عمل يومك الذي أخرّت, و أعلم أن اليوم الذي مضى ذهب بما فيه, فإذا أخرّت عمله أجتمع عليك عمل يومين, و إذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بذلك نفسك, و جمعت أمر سلطانك)".